GÖRAN NILSSON

Företagsstrategier

Del 1 En jämförelse mellan strategival inom några svenska branscher

Del 2 Organisationsplanering — en fallstudie

Del 3 English summery with some methodological conclusions

1972

Företagsekonomiska Institutionen

Lunds Universitet

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41545326_0024

F Ö R E T A G S S T R A T E G I E R

Del 1: En jämförelse mellan strategival inom några svenska branscher

Del 2: Organisationsplanering - en fallstudie.

Del 3: English summary with some methodological conclusions

AKADEMISK AVHANDLING

som för filosofie doktorsexamen vid Lunds universitet framlägges till offentlig granskning å lärosal 6, Lunds universitet lördagen den 11 mars 1972 kl 10.00.

Göran Nilsson

Företagsstrategier

En jämförelse mellan strategival inom några svenska branscher

Göran Nilsson

Gleerups

UNIV.
LEIDEN
BIBL.

RAHMS BOKTRYCKERI AB LUND 1971

Innehållsförteckning

Tack 5

Förord 7

En genomgång av den moderna litteraturen om långsiktsplanering 15

Gemensamma och särskiljande drag i litteraturen om långsiktsplanering 15

Beslutsstrukturen vid långsiktsplanering 16

Social interaktion vid långsiktsplanering 18

Mätning av effekterna av planer 22

Testning av en uppgjord plan 34

Avgränsningar till strategivalsfrågor 35

Metodologi 36

Fallbeskrivningar 41

Stockholms Enskilda Bank och Svenska Handelsbanken 41

Händelseförlopp 42

Strukturbeskrivning 60

Pripp-Bryggerierna AB 72

Händelseförlopp 73

Strukturbeskrivning 80

Kooperativa Förbundet 86

Händelseförlopp 87

Strukturbeskrivning 91

Analys av fallbeskrivningarna i teoretiska termer 92

Stockholms Enskilda Bank 93

Svenska Handelsbanken 101

Pripp-Bryggerierna AB 106

Kooperativa Förbundet 111

Schematisering av fallbeskrivningarna i miljö - strategi - företagsrelationer 114

Stockholms Enskilda Bank 115

Svenska Handelsbanken 117

Pripp-Bryggerierna AB 119

Kooperativa Förbundet 121

Sammanfattning av analysansatsen 122

Strategivalet i olika situationer 123

Uppkomsten av expansionsproblem och expansionsmöjligheter 127

Företags utveckling 129

Avslutning 134

Appendix En sammanfattning av fem böcker om långsiktsplanering 136

Hänvisningar i fallbeskrivningarna 140

Sakregister 146

Käll- och litteraturförteckning 149

Tack

En avhandlingsförfattares sista uppgift innan han låter avhandlingen utskrivas i slutgiltigt skick brukar vara att söka uttrycka all den tacksamhet han känt under arbetets gång.

Det är helt naturligt och riktigt att min tacksamhet i första hand riktar sig till min handledare, professor Eric Rhenman.

Eric har i en kamratlig anda fungerat som impulsgivare och sammanfört mig med många forskare, huvudsakligen inom Stiftelsen Företagsadministrativ Forskning /SIAR/. I början av mitt avhandlingsarbete hade jag ett visst samarbete med civilekonom Gabor Bruszt och när det gällde tolkningen av insamlade data hade jag stor hjälp av diskussioner med ekon. lic. Richard Normann. I avhandlingens slutskede fick jag värdefulla synpunkter från ekon. lic. Bengt Sandkull, som vikarierade som handledare.

Dessutom har Eric uppmuntrat mig och genom SIAR givit mig administrativt stöd under arbetets gång. Från Statens Råd för Samhällsforskning har jag erhållit ett forskningsbidrag på 5.000 kr. för arbetet med avhandlingen.

Min tacksamhet är också stor till andra forskare vid Företagsekonomiska institutionen och Forskningspolitiska Programmet vid Lunds Universitet. Speciellt vill jag rikta mig till professor Olof Henell, som givit mig värdefulla synpunkter på avhandlingen, inte minst genom att läsa och kritiskt diskutera utkastet till avhandlingen.

Stiftelsen för information om Ekonomisk Forskning, Lund /EFL/, har svarat för utskriften av delrapporterna under avhandlingsarbetet. Min tacksamhet till sekreterare vid SIAR och EFL samt icke nämnda forskare vid Universitetet och SIAR vill jag framföra kollektivt, eftersom det är svårt att bedöma vem som betytt mest för mig. Tacksamheten är emellertid inte mindre för att jag framför mitt tack på detta sätt.

Slutligen vill jag tacka de banker som ingår i studien för deras generösa bidrag med källmaterial. De offentliga publikationer som jag erhållit, kommer att överlämnas till Företagsekonomiska institutionens bibliotek i Lund.

Lund i oktober 1970

Göran Nilsson

Förord

I detta förord vill jag lämna en redogörelse för min krokiga väg till detta arbetes tillkomst.

I februari 1968 påbörjades ett projekt i syfte att öka kunskapen om företagsstrategier. I den företagsekonomiska litteraturen och diskussionen har begreppet "strategi" blivit allt vanligare, speciellt i policy- och långsiktsplaneringsfrågor. Begreppet används emellertid i flera olika betydelser och någon teori som t.ex. kan ange vilken strategi ett företag kommer att välja i en viss situation förekommer inte. Det är därför min förhoppning att undersökningen skall bidra till att förklara och förutse ekonomiska organisationers strategival och utveckling.

Projektet inleddes med en litteraturstudie och en komparativ fallstudie av två företags historiska utveckling. Avsikten med att bedriva litteraturstudien och fallstudien parallellt var att de skulle ömsesidigt stödja varandra när det gällde att öka förståelsen för företags beteende och utveckling.

Eftersom fallstudien skulle ge insikt om betydelsen av begreppet företagsstrategi och om de begrepp som påverkade strategivalet och utvecklingen, gjordes fallstudien inom en bransch som hade en lång, händelserik utveckling, vilken var dokumenterad i "tillförlitliga" historiebeskrivningar. Bankbranschen tycktes väl motsvara dessa önskemål, varför två affärsbanker utvaldes att ingå i studien.

Resultatet av dessa studier utmynnade i en delrapport i oktober 1968 /en jämförelse mellan Stockholms Enskilda Banks och Svenska Handelsbankens strategival/. Denna rapport var påverkad av Selznicks bok Leadership in Administration (1957), där Selznick hävdar, att företag förvärvar en "särpräglad" kompetens när de fattar kritiska beslut. Den särpräglade kompetensen är oåterkallelig och således bestämmande för företags utveckling. Beskrivningen av bankernas utveckling gjordes därför i form av kritiska beslut, dvs beslut som kunde antas vara betydelsefulla för deras kompetens. I den mån det var möjligt redogjorde jag också för orsakerna till och effekterna av besluten. Vid bedömningen av vilka beslut som skulle anses vara betydelsefulla för bankernas kompetens följdes principen att hellre för många än för få beslut skulle tas med i beskrivningen av företagens utveckling.

I rapporten ingick vidare en beskrivning av bankernas nuvarande kompetens, vilken byggde på Statens Offentliga Utredningar 1968:3, Kreditmarknadens struktur och funktionssätt samt en redogörelse för bankdirektör T. Browaldhs synpunkter på långsiktsplanering. Browaldhs synpunkter tycktes ha vissa likheter men det Selznickska synsättet

(oåterkallelig särpräglad kompetens), eftersom Browaldh betraktade Handelsbankens profil som företagets "arvsmassa". Till arvsmassan räknade Browaldh den demokratiska bredden på bankens rörelse och den stora kontaktytan. Vidare betraktade Browaldh den fond av ekonomisk erfarenhet och människokunskap som var samlad hos de närmare 1000 styrelsemedlemmarna och den skickliga och lojala personalen som tillhörande bankens arvsmassa.

Browaldh tycktes också ha delvis samma åsikter som militärstrategen Beaufre (1966). Enligt Beaufre består strategins uppgift i att bevara handlingsfriheten och detta ansåg Browaldh vara en av de viktigaste förutsättningarna för att ett företag skall kunna överleva i dagens konkurrenssituation. En god likviditet anser Browaldh ha stor betydelse för möjligheten att bevara handlingsfriheten, eftersom ingenting är i så hög grad ägnat att kringskära ett företags anpassningsförmåga som kroniska likviditetssvårigheter.

Slutligen innehöll rapporten en redogörelse för Ansoffs bok Corporate Strategy (1965), eftersom denna gav anvisningar om hur man kan identifiera ett företags kompetens och hur företag kan söka efter produkt-marknad strategier i anslutning till sina starka sidor. Produktmarknader utgör karakteristikerna för produkter, dvs. produkternas fysiska utseende och marknader, dvs. den uppgift produkten fyller eller det behov den tillfredsställer. Ansoff gör följande indelning av produkt-marknad strategier:

Produkt / Uppgift /för produkten/	Nuvarande	Ny
Nuvarande	Marknadsfram-trängning	Produktutveckling
Ny	Marknadsutveck-ling	Diversifiering

Figur F:1. Fyra produkt-marknad strategier

Efter denna rapport började jag analysera data; vilka strategier hade bankerna valt och varför hade de valt just de strategierna? Då data innehöll handlingar som inte kunde klassificeras som Ansoffs produkt-marknad strategier, fortsatte litteraturstudien. De handlingar som jag ansåg ha minst anknytning till Ansoffs produkt-marknad strategier var samarbete mellan konkurrenter och mellan bankerna och deras kunder samt förvärv av konkurrenter. Dessa strategier hade Adler behandlat i en artikel, Symbiotic Marketing (1966) och Selznick i boken The Organizational Weapon (1952).

När det gällde att förklara varför bankerna hade valt en speciell strategi inspirerades jag av Heiders bok The Psychology of Interpersonal Relations (1958). Heider behandlar individers högsta mål eller intentioner och de regler man bör följa i olika situationer för att nå målen. Det tycks vara möjligt att i företag urskilja liknande regler för beteendet. Heider behandlar också olika barriärer som kan stoppa individers handlingar och detta tycktes kunna bidra till förklaringen av företags kronologiska strategival, dvs. deras utveckling.

I mars 1969 blev en ny rapport färdig /A Comparison Between the Choice of Strategy of Stockholms Enskilda Bank and Svenska Handelsbanken - An Analysis/. Rapporten innehöll en klassificering av de strategier som ingick i protokollen om bankernas historiska utveckling, en redogörelse för Heiders analys av individernas beteende samt några hypoteser om bankernas strategival och utveckling. De barriärer som hade påverkat bankernas utveckling tycktes vara lagstiftning mot geografisk expansion och diversifiering utanför bankrörelsen, marknadsmättnad inom bankrörelsen och dylikt.

I avsikt att pröva dessa hypotesers allmängiltighet påbörjade jag ytterligare en fallstudie om den historiska utvecklingen av företag inom andra branscher. Vid studiet av den historiska utvecklingen inom de utvalda bankerna hade jag även fått kunskap om utvecklingen av andra stora affärsbanker, speciellt hos Skandinaviska Banken. Denna erfarenhet sade mig att jag inte skulle få större insikt om företags strategival och utveckling genom att undersöka fler affärsbankers utveckling, men väl om jag studerade företag inom andra branscher.

Jag utvalde därför ett företag inom bryggeribranschen, Pripp-Bryggerierna AB och ett inom varuhandelsbranschen, Kooperativa Förbundet, att ingå i studien. Urvalet av företag gjordes delvis efter samma grunder som i den tidigare fallstudien. Det nya var att jag bl.a. valt ett kooperativt företag i syfte att undersöka om detta förhållande påverkade företagets beteende. Vidare arbetade de utvalda företagen under andra förhållanden än bankerna, främst när det gällde teknologi och lagstiftning.

Litteraturstudien inriktades på att anpassa den psykologiska föreställningsramen till företagsforskningen. De barriärer som begränsar handlingsfriheten och påverkar utvecklingen för en individ kan t.ex. inte vara identiska med ett företags barriärer. Huvudvikten i litteraturstudien kom därför att ligga på metodstudier. Speciellt två böcker fann jag betydelsefulla härvidlag; Schons Displacement of Concepts (1963) och Youngs Systems of Political Science (1968). Schon behandlar användandet av en existerande teori som projektiv modell för att vinna förståelse inom ett annat forskningsområde och Young behandlar olika faser i en teoris tillkomst. En av faserna kallar han analysansats. En analys-

ansats behandlar frågor om forskningsproblemets omfattning och metod. Young diskuterade också olika analysansatsers användbarhet för olika forskningsproblem.

I september 1969 blev en ny rapport färdig, Company Strategies: A Comparison between Choices of Strategy in Some Swedish Lines of Business. I denna rapport började avhandlingens slutgiltiga konturer att utkristalliseras. Dessa kan sägas följa två huvudlinjer; dels att data om företagens tidsmässiga kritiska beslut var mest lämpade för att förklara och förutse företags utveckling, dels att denna analys maste bygga pa en klassificering av de situationer företagen befann sig i när de valde strategi. Den situation ett företag befann sig i när det valde en ny strategi kom jag att betrakta som en stimuli - response situation. För förståelsen av företags situation maste jag emellertid ta hänsyn till förklarande variabler, inskjutna variabler, mellan stimuli och response. Inskjutna variabler kan antingen utgöra karakteristika för en individs eller organisations möjlighet att handla, t.ex. disponibel inkomst, eller för viljan att handla, t.ex. behovet av föda.

Detta analyssätt hade även Selznick använt i boken Organizational Weapons (1952), när han förklarade Bolsjevismens beteende. Han utgick från det resultat eller intention organisationen strävade efter och härledde vissa krav eller behov som måste uppfyllas för att intentionen skulle kunna förverkligas. De betydelsefulla besluten och handlingarna kunde Selznick därefter förklara med hjälp av de inskjutna variablerna. Bolsjevismens intention och behov upptäckte Selznick genom att studera historiska data.

Överfört på min studie tycktes företags intention vara att expandera. Detta har t.ex. Alderson (1965) också funnit och han anser orsaken härtill vara att organisationsmedlemmarna strävar efter att öka sin makt. Heider (1958) tycktes också anse individer strävar efter makt och att denna strävan är genetiskt betingad. Vickers (1965) hävdar att intentionen att utöka sin makt är så utmärkande för den västerländska kulturen, att ett företag som inte expanderar kommer att uppslukas av andra expanderande organisationer. Detta utesluter emellertid inte, att företag kan ha även andra intentioner. Den kooperativa rörelsen hade t.ex. vid bildandet även andra intentioner än att expandera, men det bör framhållas, att det finns författare /Perrow, 1968/ som anser att andra mål än expansion, tenderar att minska med organisationens ålder. För företag tycks det åtminstone vara så att omsättningssumman eller vinsten måste öka för att organisationsmedlemmarna skall kunna få ökade resurser till sitt förfogande.

Vid härledning av de krav eller behov som måste uppfyllas för att företag skall kunna expandera, är behovet av en uppgift /framställning av varor och/eller tjänster för försäljning/ samt behovet av resurser för att kunna utföra uppgiften uppenbara. Jag tror att

företag också har ett behov av säkerhet när det gäller utförandet av företagets uppgift eller uppgifter. Detta behov har troligtvis växt fram efter hand som förändringshastigheten i företagens omgivning ökat, samtidigt som flexibiliteten hos företagens produktionsresurser minskat.

Hos Thompson (1967) tränger dessa tankegångar mycket starkt igenom. Thompson utgår ifrån att företag lever i en föränderlig värld, vars osäkerhet medför störningar för företagen. I denna situation handlar företag rationellt, när de försöker eliminera störningarna. Detta kan företag göra genom att utvidga sina maktgränser, så att osäkerhetskomponenterna kommer att kontrolleras av företagen.

När företag inte kan eliminera osäkerhetskällorna genom att skaffa makt över dem, måste andra åtgärder vidtagas. Heider (1958) tar upp två åtgärder som individer i denna situation kan vidtaga; den ena består i att undvika osäkerhetskällan och den andra består i att samarbeta eller sammansmälta med den.

Överfört på företag kan dessa åtgärder tillämpas enligt Adlers (1965) principer. Han råder företag att undvika strider med överlägsna motståndare genom att träda in på nya produkt-marknader. Han säger också att företag bör koncentrera tillräckliga resurser på att dominera eller "äga" nuvarande produkt-marknader innan de träder in på nya.

Den modell för strategiskt beslutsfattande som utformades i septemberrapporten följde Youngs (1968) princip att analys av ett systems utveckling borde göras med hjälp av en input - output modell, dvs. stimuli kommer in till företaget, påverkar dess behov och utlöser en justering av handlandet. För att om möjligt bidra till förståelsen för hur stimuli uppstår, ville jag studera vilka eftereffekter /icke avsedda effekter/ modellens output hade på uppkomsten av stimuli. Nicosia (1966) utvecklade en liknande beslutsprocess när han analyserade konsumenters köpbeslut. Han använde fyra fält i beslutsprocessen. Det första kan sägas utgöra stimuli, varseblivning av detta samt påverkan på konsumenten. Det andra utgör en sök- och bedömningsprocess av mål-medel relationer. Det tredje utgör köpbeslutet och det fjärde utgör effekter på miljö och konsument.

Jag analyserade således först stimuli och varseblivning av stimuli i mina fallstudier. När det gällde stimuli påverkades jag av Vickers /1965/, som anser att förändringar kan vara av tre typer:

- förändring i företagets situation
- förändring av bedömningen av företagets situation till följd av en framtidsanalys
- förändring av de normer efter vilka företagets situation bedömes.

När det gällde varseblivningen av stimuli anser Heider (1958) att detta kan ske på två

sätt; dels genom direkt kontakt med stimuli, dels genom förmedling av språket.

Det andra analyssteget bestod i att jag försökte bedöma stimulis effekt på företags behov. Om en individs behov påverkas, anser Heider att en önskan att handla uppstår.

I nästa analyssteg gjordes således ett försök att förklara varför företaget handlade som det gjorde, dvs. varför en viss strategi valdes. Det var framför allt ett försök att förklara vilken princip företaget följde vid strategivalet. Men det gällde inte bara att förklara varför företaget ville handla på ett visst sätt utan även varför företaget kunde handla som det gjorde. Under en särskild rubrik försökte jag således redogöra för företagets förmåga att realisera strategin.

I det sista analyssteget försökte jag bedöma vilka effekter den valda strategin fick för företaget; såväl de avsedda som de indirekta /eftereffekterna/. Det var såvitt jag kunde bedöma det bästa sättet att vinna kunskap om företagets utveckling. Min avsikt med undersökningen var att såväl försöka förklara som förutse utvecklingen. Nicosias (1966) undersökning hade visat att barriärer för konsumenten begränsade och riktade konsumentens beteende över tiden och i denna analysfas försökte jag förklara bl.a. varför barriärer uppkom för företaget.

När det gäller att bedöma vilka barriärer som finns för ett företag, maste man också bedöma vilka nya möjligheter som finns, och i detta avseende har mina data stora brister.

Analysen fortsatte med sikte på att ytterligare strukturera data och sammanfatta den teoretiska beskrivningen av de studerade företagens historiska utveckling i hanterbara variabler, dvs. variabler som kunde relateras till varandra i en inte alltför komplex modell. Teoretiskt påverkades jag härvid av March och Simon (1969). Författarna anser att val av handlingsalternativ - icke rutinbeslut - sker i så komplexa situationer att en beslutsfattare måste förenkla verkligheten för att kunna handskas med den. Detta gör beslutsfattaren genom att formulera en modell av verkligheten, som är så radikalt förenklad att den inte paralyserar honom. Modellen kallas för definitionen av beslutssituationen, dvs. av det problem som skall lösas. Modellen skall innehålla:

1/ en uppsättning handlingsalternativ, strategier,

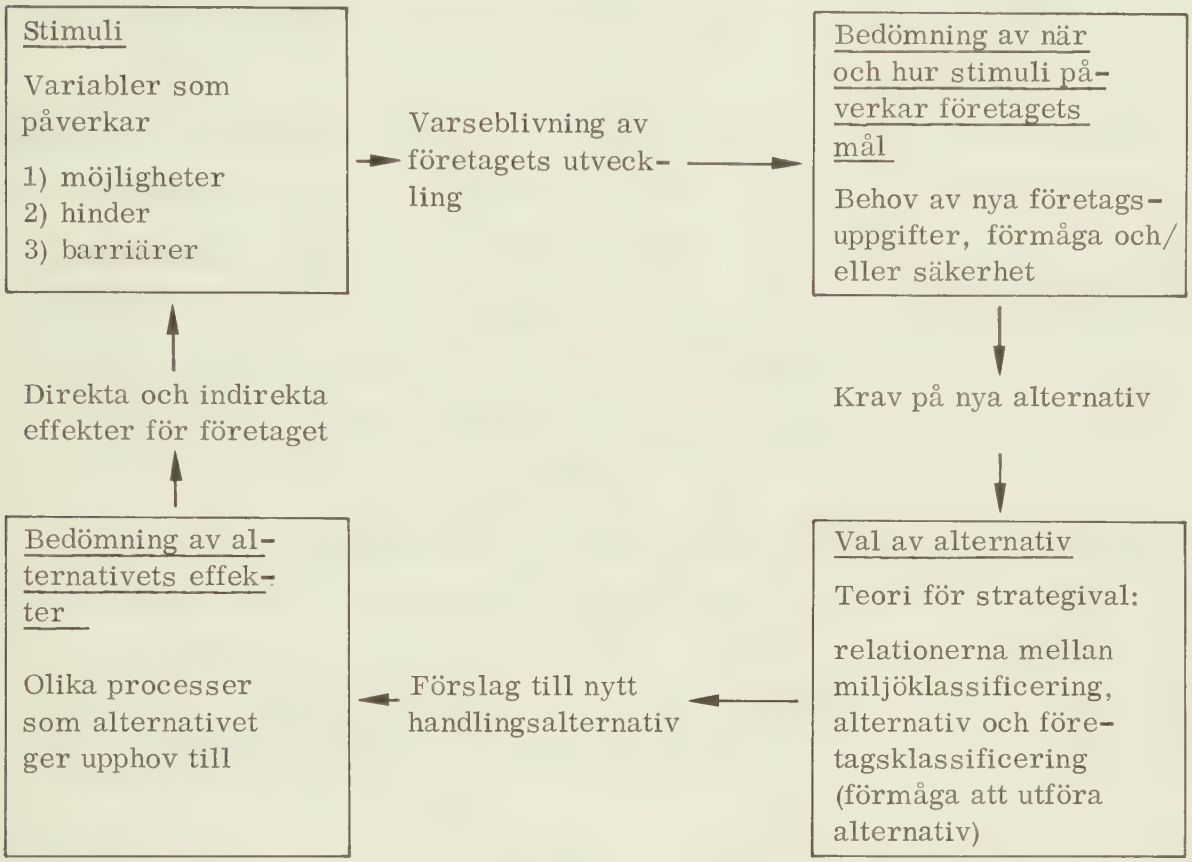
2/ en klassificering av situationer, som kan utlösa handlandet, och

3/ regler som bestämmer vilket alternativ som skall användas i de olika situationerna.

Utifrån denna grundsyn utförde jag en klassificering av situationer som utlöst de studerade företagens strategival. Detta gjordes med hjälp av en miljöbeskrivning, innehållande variablerna expansionsmöjligheter, hinder och barriärer, samt en företagsbeskrivning, innehållande variablerna säkerhet och resurser. Till situationsbeskrivning-

arna sammanfördes de olika strategierna, och därmed kunde den teoretiska beskrivningen av de studerade företagen schematiseras i miljö-strategi-företag relationer. Föreställningen om varför företag handlar som de gör hade erhållits från litteraturstudien, framför allt från Adlers (1965) och Heiders (1958) principer eller "regler" för företags resp. individers handlande.

I nedanstående figur har jag försökt åskådliggöra hur dataanalysen utförts.



Figur F:2. Beslutsprocess vid strategival.

I den första analysen utgick jag från stimuli, varseblivning av stimuli, bedömning av hur företagets behov påverkades, strategibeskrivning, bedömning av förmågan att realisera strategin och effekter av beslutet, varvid jag var tillbaka vid stimuli igen.

I ovanstående figur har strategibeskrivning och bedömning av företagets förmåga att realisera strategin sammanförts under rubriken val av alternativ, eftersom den andra analysen koncentrerades till denna fråga. Genom att sammanställa stimuli med strategibeskrivning och beskrivning av företagets förmåga under rubriken val av alternativ får jag fram den modell som användes i den andra analysdelen.

Resultaten av analyserna har sammanfattats i tre delar i avslutningskapitlet. 1. strategivalen för de studerade företage, vilka sammanfattats i arton situations- och strategibeskrivningar, 2. en redogörelse för synpunkter på uppkomsten av expansionshinder och expansionsmöjligheter samt 3. förutsägelser om företags tillväxt.

De resultat som framkommit av undersökningen kan användas som en normativ teori för företags strategival. Men jag anser det inte nödvändigt eller ens önskvärt, att en forskare strävar efter att forska för en viss intressent och dennes syfte. Resultatet av denna undersökning skulle således även kunna användas av t.ex. samhällets kontrollorgan för att styra företags utveckling på ett visst sätt. Genom att undersökningen ger insikt om vilka faktorer som påverkar företags strategival och hur faktorerna påverkar strategivalet, är det möjligt att förändra situationerna för företag, så att dessa kommer att utvecklas på ett visst sätt.

Ett utkast till avhandlingen blev färdigt i februari 1970. Detta diskuterades med forskare på Företagsekonomiska Institutionen vid Lunds Universitet, Stiftelsen Företagsadministrati Forskning och en representant för ett privat företag med viss insikt om den historiska utvecklingen av de studerade företagen. Dessa diskussioner ledde fram till att jag gjorde en redaktionell omarbetning av avhandlingen, speciellt av föreställningsramen. Detta berodde delvis på att nya betydelsefulla böcker om långsiktsplanering utkom under tiden jag höll på med den redaktionella omarbetningen.

Föreställningsramen utvidgades därför så att den kom att lämna en översikt över den moderna litteraturen om långsiktsplanering och strategival. Översikten strukturerades utifrån de beslut ett företag måste fatta i anslutning till långsiktsplanering; från beslutet om företaget överhuvudtaget behöver långsiktsplanera till testningen av en uppgjord långsiktsplan. Härigenom torde undersökningen ha infogats i ett större sammanhang.

En genomgång av den moderna litteraturen om långsiktsplanering

Beteckningen långsiktsplanering eller strategisk planering har blivit ett honnörsord i den moderna företagsekonomiska litteraturen och debatten.

Långsiktsplanering brukar definieras som en kontinuerlig process av 1) riskfyllt beslutsfattande, som görs systematiskt och med bästa möjliga kunskap om framtida konsekvenser, 2) systematiskt organiserande av de ansträngningar, som behövs för att verkställa besluten, och 3) mätning av beslutens effekter mot de uppställda förväntningarna genom organiserad systematisk återkoppling (Drucker, 1959).

Strategisk planering brukar definieras som vad för slags verksamhet ett företag skall eftersträva och hur företaget skall eftersträva denna (Cannon, 1968). Ordet strategi betyder egentligen krigskonst, stridsplanering; i föreliggande sammanhang avser ordet närmast, var och hur man skall slåss, med "hur" konstruerat så att detaljerna utesluts (The Encyklopedia of Sociology, 1968).

Eftersom strategisk planering behandlar framtida konsekvenser av nuvarande beslut, är det synonymt med långsiktsplanering (Cannon, 1968).

Gemensamma och särskiljande drag i litteraturen om långsiktsplanering

Thompson (1967) anser att den företagsekonomiska litteraturen behandlat företag antingen som en "rationell" sluten modell eller som en öppen "natur-system" modell.

Den rationella modellen kan liknas vid en maskin, konstruerad för att uppnå ett visst bestämt mål. Den företagsekonomiska forskningens uppgift har varit att öka funktionseffektiviteten hos de olika maskindelarna. Företags mål har likställts med ägarnas vinst, dvs i regel maximal vinst.

Natur-system modellen kan liknas vid ett elektromagnetiskt fält, där olika krafter påverkar företag. Dessa har inte något individuellt mål, utan självstabiliserande aktiviteter utlöses, när företags existens är hotad. Företags mål blir således att överleva i en miljö, som karakteriseras av tillfälliga och oförutsägbara händelser. Företag handlar rationellt, när de försöker eliminera osäkerheten i miljön. Den företagsekonomiska forskningen bör inriktas på att förklara och förutse, hur företag kan handskas med miljöförändringar.

Den gemensamma grundsynen i modern litteratur om långtidsplanering är, att före-

tag lever i en föränderlig värld och behöver vidtaga strategiska förändringar för att kunna överleva.

Utifrån denna grundsyn har emellertid olika forskare på grund av olika erfarenheter och bakgrund intresserat sig för olika problem, t. ex.

möjligheten att förutse miljöförändringar (Chamberlain, 1968)

förklaring av hur problem uppstår för företag och hur problemen kan lösas (Rhenman, 1969)

behovet av långsiktsplanering och långsiktsplanens dimensioner (Cannon, 1968)

förklaring av motstånd mot organisatoriska förändringar inom företag (Rice, 1963)

planeringsprocessens nedbrytning i delbeslut, från organiserandet av planeringen inom företag till kontroll av den valda långsiktsplanen (Churchman, 1968)

De ovan nämnda arbetena torde vara de viktigaste inom den moderna litteraturen om långsiktsplanering, varför jag vill behandla dem relativt ingående.

I de delsystem i vilka Churchman (1968) nedbryter planeringsprocessen, kan man få rum för alla synpunkter på långsiktsplanering. Jag skall därför använda denna begreppsapparat för en systematisk genomgång av litteraturen om långsiktsplanering. Men jag tror inte det vore lyckligt att blanda in den relativt ingående behandlingen av ovannämnda arbeten i denna systematiska genomgång. Dels skulle nämligen de grundläggande idéerna hos författarna kanske inte framträda med önskvärd skärpa, om författarnas synpunkter på långsiktsplanering skulle splittras upp på olika avdelningar, dels skulle själva planeringsprocessen löpa fara att bli otymplig och svåröverskådlig.

Jag har därför valt att behandla de fem arbetena separat i ett appendix och disponera litteraturgenomgången med hjälp av Churchmans indelning av planeringsprocessen. I denna genomgång kommer dock hänvisningar till ovannämnda fem arbeten att göras, varför läsare kan finna det nödvändigt att konsultera appendix under läsningens gång.

Beslutsstrukturen vid långsiktsplanering

Det väsentliga i planeringsprocessen är inte i vilken ordning olika beslut bör fattas utan i stället "vilka" beslut som bör fattas.

Churchmans (1968) synpunkter kommer att ligga till grund för litteraturgenomgången.

Dessa synpunkter kompletteras där andra författare har något att ge. På väsentliga områden kan det därför bli mycket lite Churchman, medan det på andra områden kanske inte finns andra synpunkter än Churchmans.

Planeringsprocessen har följande utseende:

1 Social interaktion: relationerna mellan planeringssystemet (PS) och beslutsfattaren.

- a Motiverande (varför skall långsiktsplanering förekomma, och vilken är dess lämpliga roll inom företaget?)
- b Organiserandet av planeringen: bemanning av PS, ansvar och befogenheter (t ex var hör PS hemma i företaget?)
- c Kommunikation:
  - c1 övertygande ("försäljning" av planen)
  - c2 ömsesidig utbildning (undervisning av PS om det större systemet och undervisning av det större systemet om planen)
  - c3 politik (identifiering och förändring av maktstrukturen hos företaget)
- d Verkställighet (installering av planen)

2 Mätning (identifiering, klassificering, förutsägelser etc)

- a Identifiering av beslutsfattarna och det större systemets "kunder"
- b Upptäckt av handlingsalternativ
- c Identifiering av kortsiktiga mål
- d Identifiering av långsiktiga mål
- e Mätning av handlingsalternativens effektivitet i förhållande till de kortsiktiga målen
- f Mätning av de kortsiktiga målens effektivitet i förhållande till de långsiktiga målen
- g Bedömning av det optimala alternativet

3 Testning (verifiering av planen)

- a Simulering
- b Motplanering (opposition mot planens grundläggande förutsättningar från dess värsta motståndare)
- c Kontroll av den uppgjorda planen

Nedan följer en systematiserad framställning av synpunkterna på långsiktsplanering (strategisk planering), uttryckt med hjälp av planeringsprocessens begreppsapparat.

SOCIAL INTERAKTION VID LÅNGSIKTSPLANERING

Motiverande

Cannon (1968) anser behovet av langsiktsplanering sta i direkt relation till miljöns förändlighet. I en stabil miljö skulle det sålunda inte finnas någon langsiktsplanering. Scott (1965) har å andra sidan funnit, att langsiktsplanering är beroende av företagets storlek. Om dessa ståndpunkter är motstridiga är inte säkert. Scott har vid empiriska studier funnit, att företag ur planeringssynpunkt tidsmässigt utvecklas i fyra etapper.

Fas 1 I företags tidigare historia har en eller ett par man i toppen ansvaret för planeringen. Företagen är så små, att det inte behövs så mycket planering, och följaktligen finns det ingen formbunden planering.

Fas 2 Allt eftersom företagen växer, uppkommer ett behov av funktionell planering för att öka den kortsiktiga operationseffektiviteten, t ex genom budgetering, produktionsplanering och metodanalyser.

Fas 3 Företagen fortsätter att växa och intresserar sig för miljön. Marknadsprognoser och forskning blir etablerade som en del av företagets planeringsaktiviteter. Finansieringsplaneringen blir mer komplicerad, och motsvarande förändringar sker även i andra existerande planeringsmetoder.

Fas 4 Här växer företagen till en storlek, som framkallar krav på bättre samordning av planeringsaktiviteterna och klargörande av långsiktiga mål. Dessa krav uppkommer ofta som ett resultat av ökad uppmärksamhet på produktplaneringen, vilken fordrar en hel del information, som skall tillhandahållas av andra avdelningar. Det är i allmänhet endast i denna fjärde fas, som en regelrätt långsiktsplanering blir verklighet.

I och för sig kan förändringshastigheten i företagens miljö öka, efter hand som företagen växer, men det mest troliga är att företagens resurser blir mer svårföränderliga, ju mer företagen växer. Van der Haas (1967) säger t ex, att storföretag vanligtvis karakteriseras av att deras resurser på kort sikt inte är flexibla. Av denna anledning planerar storföretag framtida operationer och investeringar så väl de kan, och väljer de handlingsalternativ, som lovar ge en fast långsiktig avkastning. De investeringar, som behövs för planeringen (inklusive forskning och utveckling) och för genomförandet av det valda programmet, är mycket stora, så det stora företaget behöver en rimlig fasthet

i miljön, för att resurserna skall bli optimalt utnyttjade. Storleken av underoptimeringen och således även behovet av planering är en funktion av förändringshastigheten i miljön och resursernas inflexibilitet.

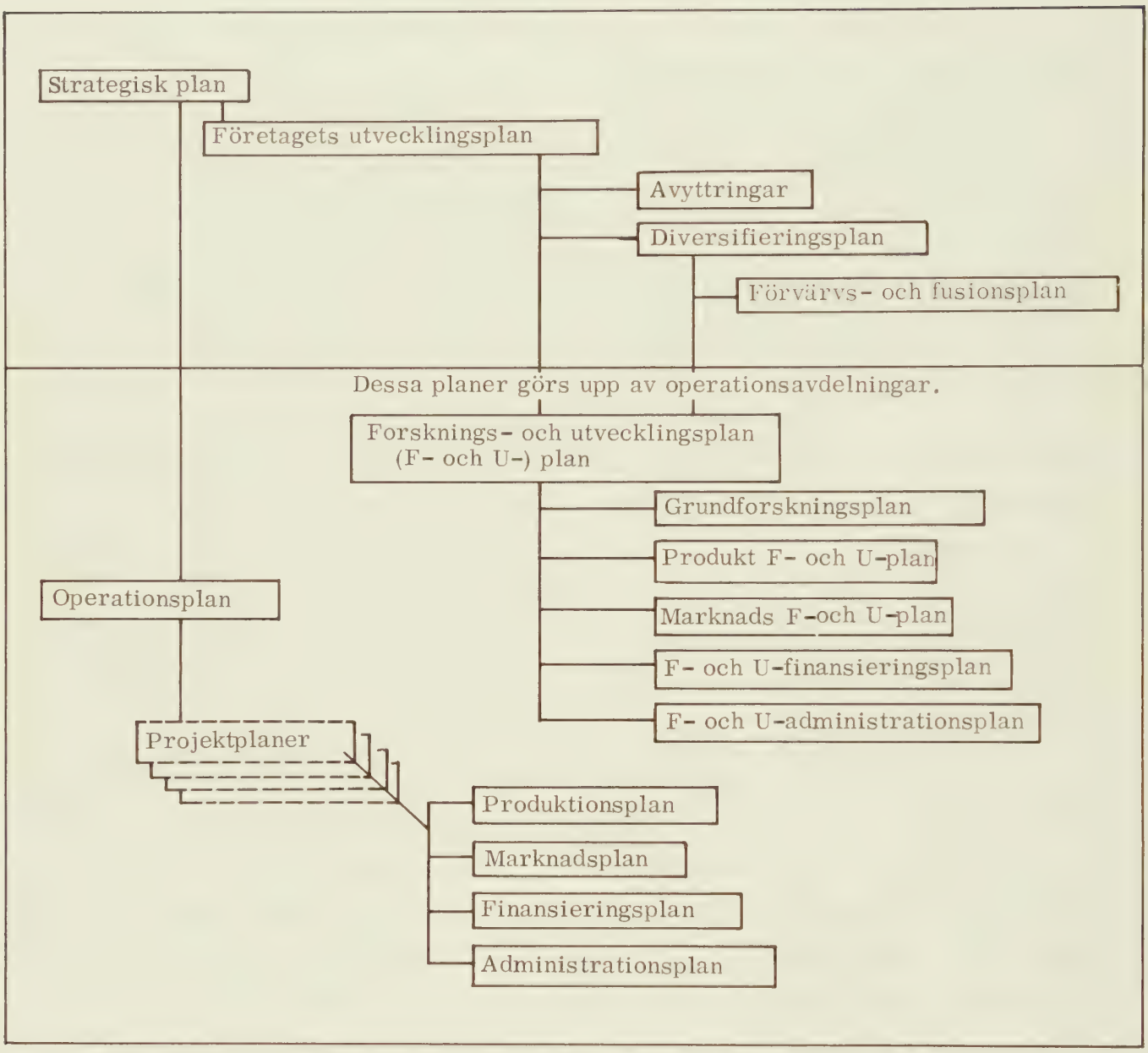
Bemanning och organisering

Ett av de mest kritiska problemen vid organiserandet av planering är enligt Churchman (1968) den potentiella kallsinnigheten mot planeringsfunktionen. I många företag utförs planeringsfunktionen i en särskild avdelning. Denna avdelning ges ansvar för utvecklandet av olika slags planer men ingen befogenhet att sätta igång dem. Det bör observeras att de flesta ledare anser sig vara planerare. I vår kultur syns det helt orealistiskt för en ledare att påstå, att han inte ser framåt och försöker bemöta eventuellt inträffande överraskningar; aktieägarna och samhället väntar sig, att han undviker oväntade olyckor. Om en planeringsfunktion därför införs i företaget, måste det uppstå kallsinnighet mellan de två funktionerna.

Det mest uppenbara sättet att undvika kallsinnigheten mot planerarna är att tilldela dem såväl befogenheter som ansvar. Motargumenten är att planerarna därigenom förlorar sin objektivitet liksom sin tid att ägna sig åt planering. En kompromiss består i att varje ledare avsätter en av sina mest ansvarsfulla medarbetare till planeringsteamet. I detta utförande är planeringsteamet fortfarande åtskilt från de andra delarna i organisationen, men en del av personerna i gruppen har dubbla befattningar, både som ledare och som planerare. Ledarnas representanter blir således en sorts gisslan; om ledarna dödar planen eller hela planeringsavdelningen, dödas också gisslan. En annan lösning består i att fördela kostnaderna för planeringen på olika avdelningar. På så sätt mutar planerarna ledarna att acceptera deras planer, eftersom ledarna slösar bort pengarna, om de anser sig inte kunna acceptera planen. Slutligen kan man lösa problemet genom att placera planeringsfunktionen i organisationens topp som en stabsavdelning till direktionen. Härigenom kan planerarna visserligen kommunicera direkt med policybeslutande organ, men blir isolerade från dem som skall verkställa besluten. Ett dylikt arrangemang tycks Cannon (1968) syfta till i figur 1 som hämtats från Stanford Research Institute, Business Week, June 1, 1963.

Linjerna mellan boxarna i figuren anger, att t ex den strategiska planen innehåller dels "Företagets utvecklingsplan", dels "Operationsplanen". För att man skall förstå, vad företagsledningen och operationsledningen gör för planeringsaktiviteter, måste man anknyta respektive ledning till nedanstående planeringsindelning.

Strategisk planering (utförs av företagsledningen): bestämning av mål och val av bästa handlingsalternativ för att nå målet (inkluderande resursfördelning till avdelningar, som



Figur I:1. Exempel på hur en långsiktsplan kan utvecklas.

skall utföra handlingarna).

Taktisk planering (utförs av operationsledningen): bestämning av det mest effektiva användandet av de redan fördelade resurserna för att uppnå specificerade mål.

Kommunikation

En separat planeringsavdelning tycks således ha problem med att få planen accepterad oavsett dess plats i organisationen. I vissa fall kan den både få svårigheter med att få företagsledningen att acceptera planen och den operativa ledningen att engagera sig i planens realiserande. De tre komponenterna under detta avsnitt, försäljning, utbildning och politik, har alla det gemensamt, att de försöker få planen accepterad av dem, som har någon roll i planen. Försäljning av planen innebär, att planerarna är övertygade om att planen är riktig och att de därför vill förändra opinionen genom olika försäljningstaktiska manövrer.

Många ledare kräver emellertid, att de skall förstå planen och inte enbart säljas på den. I så fall är en ömsesidig utbildning av ledning och planerare nödvändig. Det är då inte lämpligt att planerarna lägger fram en fullständig plan, innan ledningen reagerar. Det troligaste är då, att planen inte blir accepterad och att varken ledning eller planerare lär sig något. Om ledningen avstyrker en plan sker detta på vissa grunder; dessa grunder är otvivelaktigt mycket viktiga för förståelsen av företaget och okända för planerarna, annars skulle de handlat annorlunda. Orsak till avstyrkandet är således brist på sådan information, som skulle hjälpt till att utbilda planerarna. På samma sätt skulle den teori, som Rice (1963) efterlyste om förändringsprocesser, ha hjälpt planerarna att utbilda ledningen.

Vad hittills sagts anser Churchman (1968) vara en idealbild av verkligheten. Planerarna kan inte vänta att allt skall gå så lätt, i en atmosfär av ömsesidig förståelse, eftersom all förändring kan utgöra ett hot mot någon inom företaget. Planering innebär alltid en maktkamp. Varje ny plan medför nödvändigtvis en omfördelning av makt, precis som budgeteringen bestämmer avdelningarnas storlek. Vi behöver insikt om hur individer utformar politiska koalitioner och hur en tänkt plan stöder eller försvagar dessa koalitioner.

Denna fas i planeringen är naturligtvis nära knuten till organiserandet av planeringen. Men politik är något annat än organisationsstruktur, eftersom den betonar maktrelationer mer än ansvars- och befogenhetsförhållanden. Det skulle behövas en tillämpad teori om politik, som kunde tala om för planerarna, hur de skall bära sig åt för att över-

vinna politiskt motstånd.

Försäljning av en plan påminner kanske om politik, men som Churchman använder termen politik, betyder politik hur man får någon över på sin sida genom ett ömsesidigt stödjande av varandras mål, dvs genom övertygelse snarare än övertalning.

Verkställighet

Verkställighet används ofta för att beteckna de aktiviteter, som beskrevs under rubriken kommunikation, men Churchman syftar här på de procedurer, som ger svar på frågorna: vem skall göra vad, och när? Dessutom finns det procedurer, som tar hänsyn till kostnadsaspekten vid beslut om vem som skall göra vad, och när.

Eftersom det finns utarbetade tekniker för dessa procedurer, t ex PERT, skall jag inte uppehålla mig längre vid detta avsnitt.

MÄTNING AV EFFEKTERNA AV PLANER

Beslutsfattare

I detta avsnitt betyder beslutsfattare alla de individer eller organisationer, som kan åstadkomma eller stoppa förändringar inom ett företag. Planerarna, som primärt är intresserade av förändringar, behöver veta vem som kan åstadkomma eller stoppa dessa. I ett företag kan det finnas andra personer än ledningen, som planerarna behöver influera för att få en plan antagen: fackföreningsmedlemmar, aktieägare, kunder, sekreterare, osv. Inom många företag gör därför planerarna upp en "påverkningskarta", som anger de personer, som behöver influeras, och relationerna mellan dessa personer (Churchman , 1968).

Handlingsalternativ

Här skall jag diskutera identifieringen av alternativa planer samt göra ett försök att klassificera dessa.

När det gäller identifieringen av alternativ (ofta kallade strategier), kan man göra en grov uppdelning i systematiskt sökande efter alternativ, inlärning och kreativitet.

Churchman hävdar att planerarna måste låta bli att sträva efter precisa vetenskapliga metoder, när de letar efter sådana produkter, som ett företag kan marknadsföra.

Planerarna måste i stället främja radikala ståndpunkter. När planerarna börjar följa vedertagna och "sanna" procedurer, som använts i det förflutna, är planeringen på väg att bli betydelselös. Bra planerare ställer oupphörligt de mest sökande, radikala och löjliga frågor.

Skall man få planeringen att bli effektiv, bör man välja planerare med radikal och oresonlig läggning samt vara försiktig, när det gäller att acceptera planerarnas åsikter om vad ett företag kan göra och vad det inte kan göra. Churchmans inställning är lättförståelig, om man studerar hans exempel om rörliga gator och trottoarer (se appendix). Planering enligt tidigare alternativ för transportsystemet skulle bli betydelselös, om man uppfann rörliga gator.

I detta sammanhang bör vidare nämnas den betydelse nya individer med annorlunda beskaffad kultur anses ha för den kulturella utvecklingen av ett socialt system (Buckley, 1967).

Andra författare (t ex March & Simon, 1969) hävdar att effektiv problemlösning innebär ett utvecklande av planeringsprocedurer. Sökandet efter alternativ kan således systematiseras genom att man använder checklistor. Dessa kan följa två vägar eller börja i var sin ända. Antingen börjar man med att analysera marknadsbehoven och arbetar sig nedåt genom att successivt införa restriktioner, t ex företagets resurser, eller också börjar man med företagets kompetens och arbetar sig uppåt genom att analysera, vilka marknadsbehov som kan täckas med hjälp av kompetensen.

Churchman (1968) får representera den första vägen. Det långsiktiga målet för ett företag anser han med nödvändighet vara relaterat till människans värderingar. Dessa värderingar utgör företagets potentiella uppgifter, vilka definieras funktionellt och inte strukturellt, dvs med hänsyn till den funktion företagets produkter skall fylla och inte till de produkter företaget skall tillverka. De långsiktiga målen för företag brukar fastställas i konferenser mellan företagsledningen och planerarna.

Ansoff (1965) får representera den andra vägen, eftersom han har skrivit den mest utförliga checklista jag känner till. Synergibegreppet intar en central roll i Ansoffs checklista, eftersom det bestämmer företagets förmåga att göra ett vinstgivande inträde på en ny produktmarknad. Begreppet beskrivs ofta som en 2 + 2 = 5 effekt för att framhålla, att företaget söker ett produkt-marknadsläge med en kombinerad verksamhet, som är större än summan av dess delar. Synergi är således ett mått på sameffekter.

Behovet av detta mått har uppstått eftersom investeringskalkylering i praktiken inte kan värdera det marginella kontantflödet in och ut från företag för varje nytt projekt. I prin-

cip kan man säga att synergieffekten är större, ju mindre det nya projektet avviker från företagets nuvarande verksamhet, och därför kan ett företag vänta sig större lönsamhet och mindre risk av projekt, som anknyter till dess befintliga kompetens.

Nedan följer en klassificering av de handlingsalternativ, som ett företag kan välja mellan, uppställda i den ordning, som företag brukar föredra. Den första grupp alternativ som skall beröras behandlar företagets relation till produkten och marknaden. De kallas ofta tillväxtstrategier. Scott (1965) har gjort en utförlig klassificering av produktmarknadsalternativ, vilken i stort är rangordnad efter alternativens likhet med existerande produktionsapparat.

1. Framträngningsstrategier, dvs produkter, som har samma fysiska drag och/eller produktionsteknik som nuvarande produkter.
   - a marknadsframträngning, dvs ökad försäljning av nuvarande produkter
   - b marknadsutveckling, dvs nuvarande produkter men nya användningsområden
   - c produktutveckling, dvs nuvarande användningsområden, ehuru nya drag hos produkten förbättrar den slutliga användningseffektiviteten
2. Utsträckningsstrategier, dvs produkter, som medför samtidig förändring i både produktens fysiska drag och produktionstekniken.
   - a vertikal integration, dvs utökande av operationerna till att omfatta föregående eller efterföljande operationssteg
   - b kombinationsdiversifiering, dvs utökande av operationer, som utnyttjar styrkan i de resurser hos företaget som är värdefulla, unika och permanenta
   - c konglomeratdiversifiering, dvs upptagning av operationer, som är helt orelaterade till nuvarande operationsresurser och kompetens, förutom allmän administrationskompetens.

Figur I:2. Tillväxtstrategier enligt Scott (1965)

Marknadsframträngning innebär att ett företag ökar försäljningen av nuvarande produkter. Detta kan ske antingen genom att efterfrågan ökar, samtidigt som företagets produktionskapacitet ökar, eller genom att utbudet från konkurrenterna minskar mer än efterfrågan, samtidigt som produktionskapaciteten ökar. Konkurrenternas utbud kan

minska antingen genom att företaget arbetar effektivare än konkurrenterna eller genom att företaget förvärvar konkurrenterna.

Vid förvärv av konkurrenter ökar företagets produktionskapacitet automatiskt, vilket inte är fallet annars.

Bland åtgärder för att höja effektiviteten i ett företags arbete kan först nämnas de vanliga konkurrensåtgärderna, vilka brukar sammanfattas i begreppet marketing mix. Dessa är naturligtvis mycket väsentliga, men det skulle föra för långt att gå in på dem i detalj. Jag skall i stället uppehålla mig vid en annan effektivitetsåtgärd, som är betydligt mindre behandlad i litteraturen, nämligen organisationsstrategier. En organisation kan expandera genom att man förbättrar de delar som den har relationer till (jfr Heider 1958, där en likartad ståndpunkt framförs när det gäller individers expansionsmöjlighet). Om ett företag förbättrar sina kunders tillstånd, kan kanske dessa handla mer med företaget och därmed i sin tur förbättra tillståndet för företaget, dvs gynna dess tillväxt.

Ett exempel härpå skall lämnas från bankbranschen. En storbank med sin överblick över olika produkt-marknader kan upptäcka icke konkurrerande företag bland kunderna, där genomförandet av ett företags investeringsprojekt via varumarknadspriserna positivt påverkar avkastningen på ett annat företags investeringsprojekt. Genom att ta hänsyn till sådana samband, som helt eller delvis förbises av företagen, kan banken välja en sådan sammansättning av de kreditfinansierade investeringarna, att avkastningarna på det totala investeringsbeloppet maximeras. Detta innebär att bankerna i sin kreditgivning i jätteskala skulle tillämpa samma planeringsprinciper, som en vanlig företagsledning gör i sin interna planering av olika avdelningars investeringar (SOU 1968:3).

I den mån delarna i systemet är knutna till organisationen eller kan kontrolleras av denna, kan organisationen naturligtvis tillgodogöra sig denna expansionsmöjlighet. I annat fall har åtgärderna för att förbättra delarnas funktionseffektivitet snarast formen av en systemutveckling av organisationens verksamhet (Rhenman, 1969).
Då emellertid vår tid tvärtom präglas av starka koncentrationstendenser, anser jag det väsentligt att redogöra för de nämnda strategierna. Vi kan tänka oss två olika typer av åtgärder för att öka funktionseffektiviteten hos delarna, dels en sammanknytning av delarna till organisationen, dels ett sammanförande av för delarna nya produkter eller tjänster. Den första typen kallas för organisationsstrategier och den andra för sammanföringsstrategier.

Selznick (1952) använder begreppet organisationsstrategier i huvudsak för att beteckna bolsjevismens sammanknytning med (tillträde till) andra organisationer för att öka par-

tiets makt, men han hävdar att dessa strategier också används av andra eliter. Organisationsstrategierna utgörs av dels sådana som ger tillträde till andra organisationer, dels sådana som neutraliserar andra organisationer.

För att förklara neutraliserandet av konkurrenter som en organisationsstrategi måste jag referera till Buckley (1967). Han betraktar ett socialt system som en uppsättning delar, vilka nästan enbart är sammankopplade genom ömsesidigt informationsutbyte. När delarna är organiserade, förutsätts det att det finns begränsningar, som gör att endast vissa interaktioner mellan delarna förekommer. Varje del har en uppsättning interaktionsalternativ med andra delar. Om det inte förekommer någon interaktion mellan delarna, utgör organisationsgraden noll, och om interaktionen mellan delarna är så stark att endast en uppsättning interaktioner är möjlig, dvs om det inte finns andra alternativ för någon del att välja bland, är organisationsgraden maximal.

Neutraliseras konkurrenterna i ett system, minskar systemdelarnas (t ex kundernas) möjliga interaktionsalternativ, och organisationsgraden i systemet ökar. En organisationsstrategi föreligger således, när ett företag minskar systemdelarnas interaktionsalternativ.

Av denna anledning anser jag det befogat att skilja organisationsstrategier från de tidigare behandlade produkt-marknadsstrategierna och i direkt anslutning till uppställningen av framträngnings- och utsträckningsstrategier införa organisationsstrategierna som punkt tre. Som alternativ under denna punkt kan följande förekomma: 1) tillträde eller för att använda ett företagsekonomiskt uttryck, förankring (Olofsson, 1969), 2) sammanslagning eller fusion och 3) förvärv av systemdelar.

Eftersom sammanföringsstrategin bygger på förutsättningen, att organisering redan skett, vill jag placera in denna strategi som nummer fyra i uppräkningen av tillväxtstrategier.

I Cannons (1968) uppställning över strategins "hur"-åtgärder fanns förutom marknads- och produktutveckling även finansiering och administrering av långsiktsplanen (se appendix). Vid brist på resurser kan ett företag åtminstone använda följande strategier för att skaffa resurser: 1) självfinansiering, genom åtgärder som ökar lönsamheten, 2) lånefinansiering och 3) samarbete med andra organisationer.

Ett företag kan ha brist på resurser av två orsaker, dels som tidigare sagts, för att kunna genomföra en tillväxtstrategi, dels för att överleva vid t ex brist på resurser i miljön.

Den enda strategi för anskaffning av resurser, som det kan finnas anledning uppehålla

sig vid, är samarbete med andra organisationer. Adler (1966) använder begreppet symbios för att beteckna denna strategi. Symbios betecknar ursprungligen det harmoniska samlivet mellan olika djurarter i ett ömsesidigt förmånligt förhållande. Den afrikanska buffelfågeln lever t ex på noshörningens rygg. Som ersättning för det rörliga hemmet och det matförråd av myggor och andra insekter, som också finns på värdens rygg, lämnar buffelfågeln en värdefull hjälp. När en fara hotar avger fågeln, som har känsliga sinnesorgan, ett högt skrik och flyger från noshörningens rygg och varnar därigenom sin värd för faran.

Inom affärsvärlden används ordet symbios för att beteckna det ömsesidiga samarbetet mellan företag inom marknadsföringen, som går långt djupare än de traditionella handelsöverenskommelserna. En sammanföring av olika företags resurser kan ge parterna fördelar, som inte skulle stå någon av dem till buds individuellt. Adler definierar symbios som resurs- eller programförbund mellan två eller flera oberoende organisationer, som arrangerats för att förbättra marknadsställningen för varje företag. Symbios kan t ex hjälpa företag att erbjuda kunderna fullständig behovstäckning, dvs system i stället för enstaka produkter. Det kan minska de stigande kostnaderna i en konkurrenssituation och klara de resursanspråk, som är nödvändiga för innovationer.

När det gäller administrering av en långsiktsplan, hänvisas till Chandlers (1962) studie av de sjuttio största amerikanska företagens historiska utveckling. Chandler fann att en ny organisationsform följer på en strategisk förändring. En volymmässig expansion ledde således till skapandet av ett administrativt kontor för omhändertagandet av en funktion inom ett lokalt område. Tillväxt genom geografisk utbredning skapade behov av avdelningar och huvudkontor för administrerandet av flera lokala enheter. Beslutet att expandera till nya funktionstyper, vertikal integration, ledde till bildandet av ett centralt kontor och en struktur av multiavdelningar, medan utvecklandet av nya produktlinjer eller fortsatt tillväxt på nationell eller internationell bas skapade behov av en multiföretagsstruktur med ett gemensamt kontor för administrerandet av de olika företagen.

Slutligen skall nämnas en typ strategier, som syftar till att ge företag den säkerhet eller fasthet i miljön, som van der Haas (1967) ansåg vara nödvändig för storbolag. Säkerheten har två aspekter, dels säkerhet i förhållande till sociala krafter (Selznick, 1969), dels miljöns livskraft (Alderson, 1965). Företag kan sägas leva i en värld av expansionsvägar, vilka ibland korsar varandra, utan att företagen medvetet strävar efter detta.

Den utlösande orsaken till en individs handlande utgör en tro på att han kan utföra hand-

lingen. Företag som utför en framgångsrik strategi måste därför räkna med att andra företag också kommer att vilja utföra handlingen. Detta medför enligt Selznick (1969), att organisationer ägnar oavbruten uppmärksamhet åt möjligheterna till intrång på andras områden och till föregripande av hotande angrepp från eller skadliga konsekvenser av andras handlingar. Behöver ett företag skydda sig, kan detta ske genom att det bygger upp säkerhetsbarriärer runt sin verksamhet.

Tillkomsten av dylika säkerhetsbarriärer kan troligtvis lättast förklaras genom att hänvisa till vad Heider (1958) anser om svårigheter att imitera en handling. Resultaten av en handling är beroende dels av faktorer inom individen, dels av faktorer i miljön. Faktorerna inom individen utgörs av en maktfaktor och en motivationsfaktor. Maktfaktorn hänför sig till vad en individ kan astadkomma antingen på grund av sina individuella fysiska, materiella eller intellektuella resurser eller på grund av sin ställning i förhållande till andra individer. Maktpositionen och resurserna kan sammanfattas i termen förmåga. Ett företag kan således skapa säkerhetsbarriärer genom att bli stort och utnyttja kapitalkrävande produktionsresurser, genom att skaffa överlägsen kunskap, teknologisk eller marknadsmässig, samt genom att organisera systemdelarna. De två första säkerhetsbarriärerna brukar inom marknadsföringslitteraturen kallas konkurrensfördelar eller nischförhållanden (Alderson & Green, 1964).

På ovanstående sätt kan således en planerare försöka skapa social trygghet, främst med tanke på förhållandet till konkurrenter. Detta förhallande är viktigt när det gäller kampen om miljöns livskraft. I den fortsatta behandlingen av miljön används uttrycket ekologi för att beteckna studiet av företags anpassning till marknaden. Termen ekologi har liksom termen symbios lånats från biologin och betyder läran om en populations anpassning till sin miljö.

Den mest betydelsefulla faktorn i företags miljö utgörs enligt Churchman (1968) av efterfrågan på den uppgift som företag utför. Ett företags miljö definieras som det som ligger i huvudsak utanför företagets kontroll men påverkar dess beteende. För att avgöra, om något tillhör ett företags miljö eller ekologiska system, måste företaget ställa sig följande frågor: kan vi göra något åt det, och påverkar det våra mål? Om svaret på den första frågan är nej men på den andra ja, så tillhör "det" företagets miljö. De företag, som ett visst företag upplever som sina konkurrenter, tillhör t ex företagets miljö.

Alla ekologiska system har begränsad möjlighet att förse populationen med livskraft (Alderson, 1965). När jämvikten rubbas - på grund av t ex stagnerad eller tillbakagå-

ende efterfrågan - inträder därför en för företag destruktiv konkurrens. Det är således de ekologiska systemgränserna, som i stort bestämmer företags utveckling; alla företag inom systemet måste anpassa sig efter gränserna för systemet. De individuella variationerna i anpassningen till miljön beror på olikheter i förmågan hos företagen; dessa olikheter beror i sin tur på sociala krafter och olikheter hos individer.

För att ett företag skall få fasthet i miljön måste det vid planeringen sträva efter att skapa och upprätthålla ett "eget" ekologiskt system, som har för företaget tillfredsställande livskraft.

Innan jag lämnar detta avsnitt, vill jag något beröra de mekanismer, som ett företag kan använda för att möta förändringar, oavsett om dessa härrör från sociala krafter eller från ekologiska systemgränser.

Rhenman (1969) skiljer mellan cykliska och strukturella förändringar, eftersom företag reagerar olika för dem. Reaktioner på cykliska förändringar är företag ganska hemmastadda med och kan behandla genom kända planeringstekniker, t ex budgetering. Strukturella förändringar kräver andra typer av reaktioner och har, som vi sett i det föregående, också andra krav på planeringen.

I princip kan man behandla förändringar på tre sätt: 1) bekämpa dem, 2) undvika dem och 3) leva med dem.

Adler (1965) anser att företag bör koncentrera tillräckliga resurser inom ett område för att dominera detta och således bemöta underlägsna hot mot "reviret" genom att bekämpa dem. Är hoten däremot överlägsna skall företaget inte förbruka resurserna på en strid utan i stället försöka tränga in på ett nytt område. Detta gäller också, om hotet är en minskad livskraft inom systemet. Buckley (1967) säger t ex, att man kan anpassa sig till förändringar genom att träda in i mer förmånliga miljöer. Skulle förändringen vara överlägsen företaget och andra förmånliga miljöer saknas eller vara upptagna, får företaget försöka leva med förändringen. Skulle förändringen vara orsakad av konkurrenter, kan företaget försöka samarbeta med andra företag eller som sista utväg sammansmälta med konkurrenten. (Heider, 1958, för ett likartat resonemang när det gäller förhållandet mellan individer).

Identifiering av kortsiktiga mål

Churchman (1968) anser att det finns en mycket stor mängd möjliga kortsiktiga mål, t ex försäljningsmål. Ovan har framhållits att det kan vara två faktorer, som bestämmer vilka dessa skall vara. I anslutning till genererandet av alternativ för företag

nämndes, att ett systematiskt sätt att gå till väga är att bestämma företagets uppgift, dvs att fastställa dess långsiktiga mål. Härigenom eliminerar man en stor mängd möjliga kortsiktiga mål. De återstående, t ex försäljningsvolymen för en viss produkt, påverkas av de cykliska förändringarna. Dessa bedömes i samband med budgeteringen genom trendframdragningar och andra "traditionella" prognosmetoder.

Eftersom denna litteraturgenomgang skall behandla långsiktsplanering, finns det ingen anledning att gå närmare in på de kortsiktiga malen eller de tekniker, som används vid budgetering. Det enda väsentliga i detta sammanhang är de långsiktiga målens relation till de kortsiktiga.

Identifiering av långsiktiga mål

Som förut framhållits är ett företags långsiktiga mål dess uppgift, vilken enligt Churchman är relaterad till människans värderingar. Denna uppfattning delas av många andra författare, t ex Adler (1965) och Alderson (1965). Alderson uttrycker det sa, att företags uppgifter är att lösa samhällsproblem.

Langefors (1968) anser att ett företags högsta mål har tva dimensioner, dels företagets uppgift, dels realiseringsgraden. Langefors menar vidare, att företagets högsta mål eller intention är det mål, som företaget inte behöver fatta beslut om. Den logiska konsekvensen av detta blir, att vi måste studera vilka mål individerna i ett företag har. Företag beter sig som om tillväxt vore företagens högsta mål. De underliggande malen är organisationsmedlemmarnas intentioner. Medlemmarnas förväntningar kan endast realiseras, om företaget expanderar. Att handla så att ett företag expanderar överensstämmer med maktprincipen, som säger att rationella människor handlar så, att makten att handla gynnas (Alderson, 1965). Heider (1958) har uppfattningen, att individerna handlar enligt maktprincipen av genetiska orsaker. Eftersom individen har fått en viss medfödd förmåga, har han också fått ett behov att realisera denna. Livsprocesserna skyddar inte bara individen vid faror utan expanderar oavbrutet hans makt och tvingar individens självständiga bestämmande på ett alltid ökande händelseområde.

Vickers (1965) förklarar orsaken till att individer handlar efter maktprincipen genom hänvisning till den starka kulturella värderingen i vart samhälle av personligt framåtskridande. Vi måste därför, atminstone i samhället som det är nu, acceptera en obegränsad institutionell tillväxt. Andra mål än expansion, t ex en specifik uppgift för organisationer, tenderar att minska med organisationens ålder (Perrow, 1968).

Från expansionsmålet kan vi härleda de behov, som behandlades i anslutning till klassi-

ficeringen av alternativen: uppgift, resurser och säkerhet. Dessa företagsbehov är ömsesidigt beroende av varandra och måste därför samtliga uppfyllas, för att ett företag skall kunna expandera. Det enda som torde behöva kommenteras är säkerhetens betydelse för resurserna. Enligt Chamberlain (1968) behöver företag en dominerande ställning i sin miljö för att få tillräckligt med resurser, dvs en tillfredsställande lönsamhet. Brist på någon av de faktorer, som behövs för företagsexpansion, leder till brist även på de andra. Det råder troligtvis endast en viss tidsförskjutning i behovens manifestering.

Viktigare än att försöka relatera vissa behov till vissa mått, är det därför att ange några mått, som kan användas för att mäta ett företags totala framgång. Ett negativt mått enligt dessa måttstockar får tänkas leda till en analys av vilka behov som måste uppfyllas för att företagets totaltillstånd skall förbättras. Behov av t ex resurser kan då komma fram, beroende på vilken uppgift företaget skall utföra.

I en undersökning av sex företag (Lawrence & Lorsch, 1969) användes förändringen under de senaste fem åren av vinsten, omsättningen och omsättningsprocenten för nya produkter i förhållande till den totala omsättningssumman som mått på företagens framgång. De sex totalmåtten för företagen jämfördes sedan med företagsledarnas och operationschefernas värderingar av det egna företagets framgång. Rangordningen av företagens totalmått enligt Lawrence & Lorschs mätmetod och företagens egen värdering visade åtminstone i stort en god korrelation.

Andra författare (Alderson & Green, 1964, och Adler, 1965) anser, att marknadsandelen utgör ett operationellt mått på företagets totala framgång. I en volymmässigt liten marknad bör marknadsandelen vara mycket stor, medan en marknadsandel på 15-20% kan vara tillfredsställande, om ett företag arbetar på en mycket stor och nationell marknad - gäller amerikanska förhållanden (Adler, 1965). Företag med diversifierad produktion kan ha svårt att mäta sina marknadsandelar, men som substitut kan de använda ett mått på företagens styrka och svaghet (Alderson & Green, 1964). Den utförligaste proceduren härför har utarbetats av Ansoff (1965).

Det bör slutligen betonas, att de mått, som t ex Lawrence & Lorsch (1969) använde och testade, utgjorde de tre högsta operationella chefernas värderingar av företagets framgång. Huruvida dessa värderingar delas av övriga organisationsmedlemmar och intressenter säges det inget om. Men Vickers (1965) påstår att institutionell tillväxt, oavsett organisationstyp, är materiellt och psykologiskt gynnsam för alla som är beroende av institutionen för sitt uppehälle.

Mätning av handlingsalternativens effektivitet och val av handlingsalternativ

De resterande delbesluten under Churchmans mätningsrubrik kommer att behandlas tillsammans, eftersom de hör intimt ihop. De beslut som tas upp här syftar till att skaffa förståelse för företagets miljö. Planeraren riktar sin uppmärksamhet på följande fråga: om vi väljer ett visst alternativ, vilken är då sannolikheten att ett visst mål uppnås? Denna fraga kan endast besvaras, om vi förstar, hur miljön kommer att reagera på de olika alternativen (Churchman, 1968). En handling far saväl direkta som indirekta effekter. De direkta effekterna utgörs av de effekter som asyftats, medan de indirekta effekterna eller eftereffekterna utgör icke avsedda effekter (Heider, 1958).

Buckley (1967) anser att alla handlingsprocesser har saväl positiva som negativa effekter; de negativa effekterna skapar spänning inom systemet. Problemet är att avgöra hur länge processerna skall fa halla pa, hur stora de negativa effekterna skall fa bli, innan processerna stoppas. Churchman (1968) tycks anse att det är andra, ofta dolda, mål för företagen, som de negativa effekterna påverkar. Ett företag skulle saledes undersöka alla de konsekvenser, som ett handlingsalternativ får, betrakta dessa som mål, tilldela målen vikter och göra en sammanvägning av dessa, dvs göra upp en sorts "samhällskalkyl" eller "totalkalkyl" för handlingsalternativet.

Om ett företag således vill automatisera tillverkningsprocessen för att öka lönsamheten, finner det kanske, att detta kommer att leda till strejker, vilket strider mot företagets mål att minimera antalet strejker. Exempel pa andra indirekta effekter utgör ökad konkurrens, marknadsmättnad, nya uppgifter för företag, biprodukter, förändrade kund- eller samhällsattityder samt vinstackumulering.

Svenska institutet för framtidsstudier (IVA-rapport 20, 1969) anser, att framtidsforskning skall ge oss möjlighet att värdera våra handlingar och beslut i dag genom att visa konsekvenserna i framtiden, i de framtidsalternativ som vi kan ha möjlighet att förutse. Framtidsstudierna söker således medvetet höja planeringshorisonten, stimulera ett tänkande i långa perspektiv och visa möjliga framtidsalternativ mot en bakgrund av tänkbara framtida värderingar.

Konsekvenserna kan vara antingen möjligheter, hinder eller barriärer (Heider, 1958). För företag utgörs möjligheterna av händelser, som gynnar företagets expansionsutsikter, t ex nya affärsuppgifter och ökade resurser. Hindren utgörs av händelser som tillfälligt kan stoppa eller minska ett företags expansion, t ex konjunkturnedgångar och konkurrens. Barriärer definieras som en extern faktor, vilken kan stoppa en process, som har sitt ursprung i företaget. Detta innebär att barriärer är sådana strukturella

förändringar av de ekologiska systemgränserna, t ex marknadsmättnad, "teknisk mättnad" eller fullständig organisering av systemet, som stoppar företags framträngnings-, utsträcknings- och organisationsstrategier.

Genom kravet på företagen att ta de fullständiga konsekvenserna av sitt handlande, måste företagen ta ställning till olika intressenters önskemål, således även till olika generationers önskemål. Ett företag måste således göra moraliska bedömningar vid val av handlingsalternativ (Vickers, 1965). Här ställs företagen inför svåra bedömningar; underlåter ett företag att utföra en handling av andra orsaker än dem som direkt påverkar expansionsbehoven, kan en konkurrent, som tar mindre hänsyn till dessa orsaker, konkurrera ut det "moraliska" företaget från marknaden. Reglering av företagens verksamhet blir således nödvändig, och det blir samhällets roll att fastställa de ramar, inom vilka företagen skall fylla sina uppgifter. Det tycks emellertid vara uppenbart, att företagen själva först stöter på behoven av reglering, och det borde alltså vara dessas uppgift att ta initiativ till regleringar. Drucker (1969) anser att regleringar inte enbart är nödvändiga för att hindra ansvarslösa företag från att skada ansvarskännande och framsynta företag, utan också utgör en förutsättning för företag att förvandla samhällsproblem till lönsamma affärsuppgifter.

Vid ett optimalt val av handlingsalternativ skall beslutsfattarna ha upptäckt alla alternativ, skaffat kunskap om framtida händelser av betydelse för alternativen eller antaganden om sannolikhetsfördelningen för framtida händelser, skaffat kännedom om alternativens konsekvenser och skapat regler eller principer för rangordning av konsekvenserna i förhållande till preferenser.

Denna bild av beslutssituationen är alltför komplicerad för att en beslutsfattare skall kunna göra ett optimalt val (March & Simon, 1969).

Beslutsfattarens kunskap är alltid begränsad, eftersom han varje gång endast kan handskas med ett begränsat antal variabler; detta medför att beslutsfattarens bild av verkligheten alltid skiljer sig från den "verkliga".

Rationellt beteende för en beslutsfattare innebär därför, att han ersätter den komplexa verkligheten (den optimala beslutssituationen) med en modell, som är tillräckligt enkel för att kunna användas som hjälp vid problemlösningsprocesser, dvs främst sökprocesser.

Ju mer känd situationen är för en beslutsfattare, desto färre problemlösningsprocesser behöver han använda. Vid långsiktsplanering står därför planeraren inför ett avvägningsproblem. Om företagets modell av verkligheten inte skall bli så komplex, att den paralyserar företaget, måste företaget göra radikala förenklingar, då det skall välja alter-

nativ (March & Simon, 1969).

En sådan förenkling är att skaffa 1) en uppsättning standardalternativ, 2) en klassificering av alternativutlösande situationer och 3) en uppsättning regler, som bestämmer vilket alternativ som skall användas i de olika situationerna.

Som vi tidigare sett betingas beslutssituationen av faktorer inom företaget och i dess miljö. Faktorerna inom företaget är dess förmåga och dess mål. Miljöfaktorerna är möjligheter, hinder och barriärer. Miljöfaktorerna och företagets förmåga bestämmer vad företaget kan göra, och målen, vad företaget vill göra. En handling kan vanligtvis ledas tillbaka till en miljöförändring (March & Simon, 1969). Förändringarna kan vara 1) förändring i företagets nuvarande situation, 2) förändring i bedömningen av företagets nuvarande situation, 3) förändring av de normer, efter vilka företagets situation bedömes (Vickers, 1965).

Standardalternativen torde vara tillräckligt utförligt behandlade, men jag vill något mer beröra reglerna för när olika alternativ bör användas.

I anslutning till genomgången av tillväxtstrategierna nämndes, att uppställningen är gjord efter principen, att det i regel är mest lönsamt att expandera så nära befintliga alternativ som möjligt.

Uppställningen av alternativen för resursanskaffning är gjord efter principen "bra karl reder sig själv", vilken förklaras av individens starka värdering av sin självständighet (Heider, 1958).

Alternativen för säkerhet rangordnas främst efter Adlers (1965) principer: koncentrera tillräckligt med resurser till ett område, för att en dominerande ställning skall uppnås och bevaras, undvik resursförbrukande strid med överlägset hinder genom inträde på förmånligare områden. Det slutliga steget lämnade Heider (1958) inspiration till: gå samman med sådana överlägsna hinder, som inte kan undvikas.

TESTNING AV EN UPPGJORD PLAN

Simulering

För att pröva om en uppgjord plan kan motstå krafter, som strävar att hindra dess genomförande, kan man spela upp planen i en dator eller i en spelsituation, där några personer försöker omintetgöra planen.

Motplanering

Valet av plan grundar sig på en mängd antaganden om hur miljön kommer att se ut i framtiden. En mängd handlingsalternativ har aldrig blivit bedömda vid valet av plan. Företagsledningen behöver därför se de grundläggande antagandena i den föreslagna planen (Churchman, 1968).

Det lättaste sättet att få fram de grundläggande antaganden som planeraren gjort är att låta utarbeta en motstridig plan. Motplanen måste använda samma data, som användes för att bygga den föreslagna planen, men data bör tolkas annorlunda. Den person, som gör upp motplanen, skall därför vara den föreslagna planens värsta fiende inom t ex företagsledningsgruppen (Churchman, 1968).

Kontroll

När en plan godkänts, måste den följas upp. Detta innebär att information om planens operationer skall återföras och att planen skall ändras, när detta visar sig nödvändigt, vilket alltid inträffar. Planeringsfunktionen måste därför utformas så, att information om planens realisering återförs till företagsledningen tillsammans med de förändringar, som måste vidtagas (Churchman, 1968).

En förändring av en plan är egentligen en ny plan och bör därför baseras på en genomgång av alla beslut, som fattats vid utformningen av den ursprungliga planen (Churchman, 1968). Denna genomgång bör också omfatta besluten om hur planeringsfunktionen skall vara organiserad inom företaget. Vi är då tillbaka vid den punkt där planeringsprocessen började.

AVGRÄNSNINGAR TILL STRATEGIVALSFRÅGOR

Den del av planeringsprocessen, som denna undersökning primärt kommer att behandla är mätningsdelen, eller såsom angavs i förordet, sambanden mellan strategisituationer och strategier samt företags utveckling.

I planeringsprocessens mätningsdel är det framför allt i underavdelningarna "handlingsalternativ", "identifiering av långsiktiga mål" och "mätning av handlingsalternativens effektivitet och val av handlingsalternativ", som synpunkter på dessa frågor tas upp. Behandlingen av dessa avsnitt har därför gjorts speciellt utförlig i litteraturgenomgången.

Metodologi

En vetenskaplig teori utgörs i allmänhet av en uppsättning variabler, relationer mellan variablerna och förutsägelser om effekten av interaktionen mellan variablerna /Young, 1968/. Relationerna är deduktivt härledda och förutsägelserna är grundade på deduktiv slutledning, men de därav följande hypoteserna framställs i operationella termer, så att de kan verifieras eller falsifieras genom prövning medelst accepterade empiriska metoder.

Young anser att en teoris tillkomst kan indelas i tre stadier: typologi- och taxonomistadiet, analysansatsstadiet och teoristadiet.

Med typologi- och taxonomiarbete avses utformandet av begreppsuppsättningar och bestämningskartor. Analysansatser skall bidraga till såväl framställandet av typologier som relationer mellan variabler och konsekvenser av interaktionen mellan variablerna. Teoriarbetet består i att deducera slutsatser och på grundval av dessa uppställa hypoteser på ett sådant sätt, att de kan prövas empiriskt.

Då det inom forskningsområdet företagsstrategier finns vissa begrepp men mig veterligt inga hypoteser, som presenterats så att de kan prövas empiriskt, tycks analysansatsen vara rätta stadiet för denna undersökningn.

Med analysansats avses (Young, 68, sid. 97-98)

> "/1/ systematic orientation and perspective for cutting into a subject area,
> /2/ some statements concerning the central questions or types of questions that should be posed,
> /3/ criteria of relevance for mapping out and selecting data för analysis, and
> /4/ some guidelines for a hierarchical ordering of both questions and data in terms of significance in any given analysis."

Analysansatser skall således i huvudsak redogöra för undersökningens omfattning, men även ge uppslag till undersökningsmetoder.

Med undersökningens omfattning menar Young diskussionen om vilka allmänna områden eller fenomen som skall analyseras, vilka typer av frågor som skall behandlas och vilken sorts data som kan vara relevant för att besvara olika frågor. Undersökningsmetoderna avser de olika sätten att utföra den forskningsuppgift, som omfattningsdiskussionen fastställt. Metoderna gäller således frågor om validitet och genomförande av forskningsuppgiften.

En forskningsuppgift innehåller ofta element, som gör den mer passande för en viss metod än för en annan. Metodfrågorna bör därför diskuteras efter det att forskningsuppgif-

tens omfattning preciserats.

Analysansatser skall fylla följande funktioner.

1/ Orientering. Det är stor skillnad, om t ex den fundamentala analysenheten är ett socialt system eller en individ, om man är mer intresserad av beslutsprocesser än av resultatet av processerna, om man anser att system är stabila (och följaktligen intresserar sig för systemets produktionsfunktion) eller om man anser att system är föränderliga (och följaktligen intresserar sig för systemförändringsproblem). Formuleringen av frågeställningarna för en undersökning faller också inom denna funktion.

2/Systematisering. Det är nödvändigt att analysen är systematisk, så att man får fram resultat, som är förståeliga och utformade så, att en meningsfull jämförelse med andra forskningsresultat är möjlig. Dessutom är det betydelsefullt, att analysansatsen underlättar framställning av checklistor och typologier. Checklistor är i sig själva otillräckliga, men som en del av en analysansats hjälper de till att systematiser analysen, klassificera data och relatera variabler till varandra.

3/ Insikt. Användningen av analysansatser kan ge upphov till insikt, baserad på heuristiska metoder, såsom förenklingar, analogier och metaforer. Detta är möjligt eftersom en analysansats skall innehålla modeller av verkligheten och ofta tillämpar perspektiv, som utvecklats inom andra discipliner.

Det är befogat att varna för analogibevis vid lån från andra discipliner /Schon, 1963, sid. 88/.

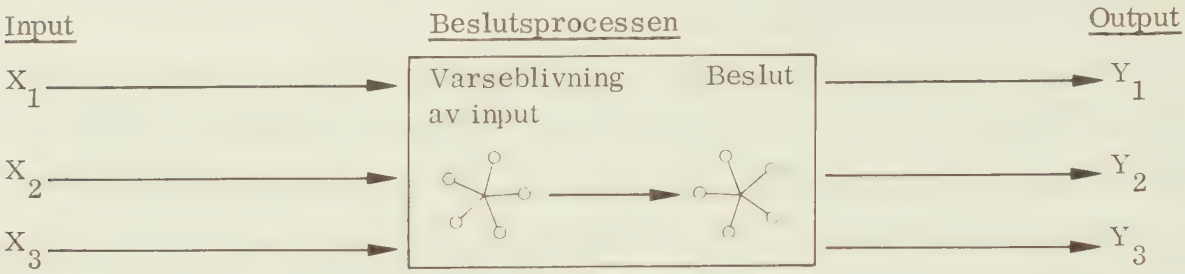
> "In the unintelligent use of analogy, an old theory is carried over to a new situation, in whole or part, without any change in perception of the old theory and without taking account of what is new in the new situation. In the displacement of concepts the old theory is restructured to the new situation for which it is a projective model. The notion of projection becomes central to a definition of intelligent learning".

4/ Igenkänning. Forskare kan genom att systematiskt tillämpa olika frågor, kombinationsprocesser och perspektiv, lånade från andra områden, känna igen relationer och konsekvenser, som tidigare inte iakttagits /Schon, 1963, sid 64/.

> "The new is to come from the old /not from nothing/. And the old theory becomes new as it changes to meet the demand placed on it as a projective model for restructuring the new situation".

I förordet och litteraturgenomgången har jag redan gett en viss orientering om den föreliggande undersökningen. Företag har betraktats som sociala system i en föränderlig värld. När det gäller frågan, var undersökningens huvudvikt skall läggas, anser Young /1968/, att denna antingen skall läggas på själva beslutsprocessen eller på resultatet av

processerna. Skillnaden mellan dessa alternativ torde framgå av nedanstående figur.



Figur II:1. Exempel på en beslutsprocess innefattande input och output.

Då intresset läggs primärt på själva beslutsprocessen, undersöker forskaren, hur ledningsgruppen varseblir olika miljöhändelser och vilka beslut detta leder fram till. Då forskaren är primärt intresserad av resultatet av processerna, undersökes input och output.

Det torde vara lämpligast att undersöka resultatet av processerna före själva beslutsprocessen, eftersom man troligtvis får en mer komplex bild av verkligheten, när man intresserar sig för beslutsprocessen, än när man intresserar sig för input och output. Det bör också vara riktigt att gå från det relativt okomplicerade till det mer komplexa.

Det torde emellertid vara helt omöjligt att förstå ett fenomen utan att ta hänsyn till båda undersökningsområdena. Trots att jag är primärt intresserad av input och output, har jag tagit med företags intention, behov och förmåga att utföra en viss handling i den modell, som jag presenterat i förordet och som ligger till grund för dataanalysen.

Som tidigare nämnts skulle en analysansats bidraga till att framställa dels en typologi, dels relationer mellan variabler och konsekvenser av interaktionen mellan variablerna.

Denna undersöknings bidrag till en typologi har redovisats i litteraturgenomgången, där en typologi för företagsstrategier har framställts på ett sådant sätt, att en jämförelse med annan forskning erhålles. Relationen mellan variablerna bör formuleras så att det framgår vilken strategi företag har valt i vissa situationer. Konsekvenserna av interaktionen mellan variablerna, bör vara de som visar hur företags situationer och därmed också strategival utvecklats tidsmässigt.

Jag tror att en av de stora fördelarna med att använda analysansatser består i att man kan visa, att vissa analysansatser är lämpligare för vissa forskningsuppgifter än för andra /Young, 1968/.

Orienteringen för min forskningsuppgift tycks peka på att en input-output analys är lämplig, dels därför att jag vill göra en översiktlig analys, dels därför att jag vill studera utvecklingen.

/Young, 1968, sid. 46/

> "Not only does it (the input-output analysis) present a nicely standardized set of concepts and categories that have the advantage of being logically inclusive, it is also pitched at a level that facilitates the piecing together of broad and comparable overviews of whole political systems".

Genom att input-output analysen tar hänsyn till såväl positiv som negativ feedback från handlingarna /output/, är den lämplig för analys av dynamiska processer /Young, 1968, sid. 48/.

> "To begin with, input-output analysis does not pretend to justify status quo conditions in any normative sense. It is simply a framework for organizing, conceptualizing, codifying, and manipulating data. But beyond this, there is probably even less specific substance to this charge in regard to input-output analysis than there is in the case of structural-functional analysis, since the former has a more substantial cenceptual basis for the analysis of dynamic processes. The emphasis on such dynamic processes as the purposive redirection of goals, for example, argues against the charge that input-output analysis in excessively status quo oriented".

Som framgår av citatet i Youngs /1968/ bok, sid. 46, är input-output analysen sammankopplad med en komparativ undersökningsmetod. Då föreliggande undersökning började med att försöka ta reda på vad företagsstrategier var, förefaller det vara naturligt, att en komparativ undersökningsmetod används. Burns (1967) framhåller att komparativa studier snarare besvarar frågan "vad är det?" än frågan "hur fungerar det?"

För att få insikt om vad företagsstrategier är, om vilka situationer i stort företag befinner sig i när de väljer strategi, samt om situationernas kronologiska utveckling har jag gjort en komparativ undersökning av företags historiska utveckling.

Validiteten av resultat som grundas på historiska data, är naturligtvis beroende på dessa källors validitet. Jag har därför försökt skaffa så mycket officiellt material som möjligt från olika författare vid beskrivningen av företagens historiska utveckling. Beträffande KF har jag dock ansett det vara tillräckligt att använda Olof Ruins doktorsavhandling Kooperativa Förbundet 1899-1929, En organisationsstudie. Beskrivningen av KF:s utveckling har jag inte fullföljt efter 1929, eftersom en fortsatt beskrivning knappast skulle gett ett sådant bidrag till undersökningens syfte, som stått i rimlig proportion till den nedlagda mödan.

Anledningen till att jag inte försökt få tillgång till de studerade företagens interna handlingar, såsom styrelseprotokoll o.d., är dels att det officiella materialet i stor utsträckning bygger på interna handlingar (det gäller t.ex. Gasslands arbeten Bank och Industriellt genombrott I och II, 1959), dels att en översiktlig undersökning inte har användning för så detaljerade upplysningar, som återfinns i interna handlingar. När det

gäller motiven för företags handlande, är det inte säkert, att dessa är mer tillförligt återgivna i interna handlingar än i officiella.

Validiteten hos protokollen för företagens utveckling torde vara tillfredsställande, åtminstone när det gäller information om utförda handlingar, direkta effekter av handlingar och barriärer som begränsat handlingar.

Presentationen av de studerade företagens utveckling har skett så, att olika besluts innebörd, bakgrund och effekter så långt möjligt skall framgå därav. Presentationen har skett i form av protokoll, vilka sedan tolkats av mig i teoretiska termer, strukturerade efter input-output analysen. Denna analys har sedan bearbetats, så att en schematisering av fallbeskrivningarna gjorts i form av en miljöbeskrivning, en strategibeskrivning och en beskrivning av företagets förmåga.

Därefter har analysansatsens resultat sammanfattats i en strategivalsdel, en del om expansionsproblem och expansionsmöjligheter och en utvecklingsdel. Strategivalsdelen och utvecklingsdelen bygger direkt på schematiseringen av fallbeskrivningarna, medan delen om expansionsproblemens och expansionsmöjligheternas uppkomst bygger på protokollen.

Detta sätt att successivt analysera data har även andra forskare /Norman, 1969/ använt.

En brist på reliabilitet kan i en sådan här dataanalys bestå i att olika personer klassificerar data på olika sätt. Den kritiska diskussionen med olika forskare som läst ett utkast till avhandlingen kan sägas utgöra ett slags test av dataanalysens reliabilitet, eftersom dessa haft möjlighet att kritisera klassificeringen av protokollens innehåll. Dessutom får läsaren själv möjlighet att bedöma dataanalysens tillförlitlighet eftersom jag låtit protokollen ingå i detta arbete på samma sätt som de uppgjordes före det att dataanalysen påbörjades och eftersom analysen av data utförts successivt.

Fallbeskrivningar

I detta avsnitt lämnas en redogörelse för den historiska utvecklingen av de företag som ingår i undersökningen. Redogörelsen lämnas i form av protokoll över kritiska beslut i de studerade företagen, tidpunkt för besluten, beslutens innebörd, bakgrund och effekter. Därefter följer en strukturbeskrivning, där företagens nuvarande struktur belyses samt tabeller och uppställningar, som visar företagens utveckling.

Stockholms Enskilda Bank och Svenska Handelsbanken

De företag som först studerades var Stockholms Enskilda Bank /SEB/ och Svenska Handelsbanken /SHB/. Protokollen från dessa bankers utveckling är relativt omfattande fram t.o.m. 1920-talet. Därefter är protokollen relativt magra, beroende på att bankernas nuvarande struktur utkristalliserats vid denna tidpunkt och att den mest dynamiska perioden i bankernas utveckling passerats; den industriella revolutionen var genomförd. Detta innebär naturligtvis inte att bankernas roll i samhället därefter minskat, men de hade fått en fast struktur, som endast successivt utvecklades.

Protokollen uppgjordes i början av 1968 och omfattar tiden från SEB:s grundande, år 1868, till och med 1967.

HÄNDELSEFÖRLOPP

Beteckning	Tid	Beslutets innebörd	Beslutets bakgrund	Effekten av beslutet
SEB stiftas	1856	Sverige fick sin första moderna bank.[1] Inrättandet av en verkställande direktörsbefattning var en nyhet inom enskilda banker och visade att man tänkte göra banken till ett smidigt redskap för affärer.[2]	Initiativtagaren till grundandet var grosshandlaren A.O. Wallenberg, som också blev bankens första VD. Hans affärsverksamhet gällde framför allt rederi och skeppsbyggeri. Inom dessa områden tillhörde finansproblemen de viktigaste.[3]	Bankens rörelse utmärktes under den första tiden av både gamla och nya principer. Banken var liksom de gamla bankerna verksam för exploatering av sedelutgivningsrätten genom särskilda agenter för sedlarnas spridning i landsorten. Som en naturlig följd av det gamla bankväsendet måste man beteckna vissa banktekniska nyheter, genomförda under tiden till omkring 1864. Särskilt gällde detta underlättandet av betalningen inom landet. Banken fick sålunda postremissväxeln att slå igenom i dess slutliga form samt slöt avtal med en rad andra banker om provisionsfri inkassering av växlar, betalbara på annan ort. Bland grundarna fanns ett växlingsombud för tre landsortsbanker. Denna verksamhet övertogs av banken, som kom att få hand om rediskontering av växlar för de flesta landsortsbanker, en mycket lukrativ rörelse. Av större principiell betydelse var att det med SEB kom ett genombrott inom svenskt bankväsen för inlåningen samt för obligations- och valutaaffärer.[4]
Inlånings-rörelsen	1856	SEB vågade ta emot insättningar[5]	Genom att SEB siktade på växeldiskonteringen, vilken inte föll under lagstiftningen om räntemaxi-	Inlåningen fick snabbt en för sin tid anmärkningsvärd storlek.[7] Härigenom stod banken inte längre utanför den stora kapitalförmed-

Beteckning	Tid	Beslutets innebörd	Beslutets bakgrund	Effekten av beslutet
			mering vid utlåning, kunde man konkurrera med den fria marknadens räntesatser vid inlåningen.[6]	lingen, som enbart börsmäklarna skött tidigare.[8]
Valutarörelsen	1857	SEB öppnar konton hos en engelsk och en tysk bank.[9]	Bankens resurser togs av allt att döma i anspråk till krediter åt den norrländska sågverksindustrin. Man finansierade exporten härav och i direkt anslutning härtill stod valutaaffärerna.[10]	SEB kom även här att ägna sig åt sådant som tidigare enbart köpmän och mäklare sysslat med.[11] Detta innebar också att banken kunde hålla sig likvid trots en ganska liten kassa, en viktig förutsättning för en bank, som skulle stå till affärslivets tjänst.[11]
Industrikrediter	1858	SEB lämnar krediter åt industrin.[12]	I och med att banken höll sig likvid på ett helt annat sätt än tidigare banker, kunde grosshandelns och i andra hand industrins behov av att omedelbart kunna få krediter i ökad utsträckning tillgodoses.[13]	Krediterna kunde visserligen endast täcka en mindre del av kapitalbehoven, men de var större än andra bankers. Man började år 1861 medverka vid industrilåns placering på kapitalmarknaden.[14]
Avdelningskontor på Drottningholm	1865		Vinsten stagnerade efter 1861, vilket torde bero på den ökade konkurrensen på stockholmsmarknaden. Fr.o.m. 1862 började bankirfirmorna konkurrera om de norrländska exportkrediterna. År 1864 grundades Industrikredit AB i Stockholm, och 1865 öppnade Skandinaviska Kredit AB ett avdelningskontor där. Detta tog bl.a. de flesta uppdragen	Från en bottennotering 1864 började inlåningen en långsam men jämn stegring

Beteckning	Tid	Beslutets innebörd	Beslutets bakgrund	Effekten av beslutet
			som växlingsombud för landsortsbanker från SEB[15]	
Konton i Frankrike	1866		En annan ny utvecklingslinje i det nya läget var att SEB 1863 började diskontera utlandsväxlar i större utsträckning. Särskilt gällde detta växlar i pariserfranc, vilket torde stå i samband med den starka uppgången av trävaruexporten under 1860-talet[16]	
Obligationsrörelsen	1860-talets mitt	En ökad portföljd av stats-, hypoteks- och kommunobligationer.	Mot den ökade inlåningen svarade ej en ökad diskontering. Detta torde förutom konkurrensen från andra banker ha berott på den ekonomiska depression, som i stort sett utmärkte senare hälften av 1860-talet[17]	Mot slutet av perioden var över 40% av bankens omslutning bundna i obligationer. Tankegången var att kupongräntorna utan marginal förräntade inlåningen. Vinsten skulle komma på en kursstegring. Det var således fråga om emissionsaffärer på guldkantade papper.[18]
Schism inom SEB	1871	Åtskilliga styrelseledamöter och lottägare bröt sig ur SEB och grundade AB Stockholms Handelsbank.	Det tycks ha varit försök från inflytelserika styrelsemedlemmars sida att begränsa A.O. Wallenbergs handlingsfrihet, som ledde till splittringen inom SEB.[19]	En allt större maktkoncentration hos VD, vilket bl.a. ledde till att A.O. Wallenbergs äldste son Knut Agaton endast 21 år gammal 1874 invaldes i styrelsen.[20]
SHB stiftas	1871	Stockholm fick ytterligare en bank, Stockholms Handelsbank. Dess förste styrelseordf. var justitierådet Wictor	Enligt inbjudan till aktieteckning i SHB var bakgrunden att "flera medlemmar av Stockholms börs och industriidkare	SHB förblev en liten lokal Stockholmsbank ända fram till 1893.[21] Denna period karakteriseras av SHS:s svaghetstillstånd.[22]

Beteckning	Tid	Beslutets innebörd	Beslutets bakgrund	Effekten av beslutet
		Cramér, en av SEB:s grundare	anser att Stockholms mer och mer utvecklade affärsverksamhet skall väl sysselsätta ännu en bank." 21)	Det kollegiala beslutsfattandet omöjliggjorde obligationsaffärer, och en svår förskingringsaffär gjorde, att kundernas förtroende för banken minskade.
Industriella affärer	1870-talet	SEB låg kvar med industriobligationer i sin portfölj	Penningtillgången på den svenska marknaden blev ytterst stor, vilket tog sig uttryck i en kraftig inlåningsökning i de svenska bankerna. SEB:s inlåning steg från 11 200 000 kr år 1870 till 24 600 000 år 1876. 23) Detta måste ha berott på den väsentligt ökade industriella aktivitet som utmärkte 1870-talet. 23)	1871 tog SEB:s styrelse för första gången ställning till den ökade penningtillgången. Man gick vidare på den under 1860-talets senare hälft inslagna vägen att förränta inlåningsmedel genom placering i obligationslån. I början gällde detta huvudsakligen utländska statsobligationer, men i ett senare skede kom en kraftig framryckning i industri- och järnvägslån.
Utdelning av 1 000 000 kr	1876	Aktieägarna fick i utdelning tillbaka lika mycket som de betalt in.	Bankens vinstsiffror började stiga år 1875, när utländska statsobligationer realiserades med jättevinster. 24)	Förutom utdelningen av 1 000 000 kr ökades bankens grundfond med 1 000 000 kr till 2 000 000 kr 24).
Kris	1879	Depositionsräntan höjdes, utlåningen skars under ett år ned från 18 400 000 kr till 12 300 000 kr, utlandskrediterna utvidgades, nyteckning på 1 000 000 kr skedde och slutligen fick man ur en statlig fond för belåning av järnvägsobligationer låna 4 000 000 kr.	Konjunkturnedgången 1877 och den katastrofala minskningen av järn- och trävaruexporten. Detta ledde till att den ena betalningsinställelsen efter den andra drabbade SEB under 1878. Vidare förekom i slutet av 1878 en del mot banken riktade tidningsartiklar, som ledde till talrika uppsägningar av deposi-	Arbetet med att bota vad som brustit och återvinna bankens forna ställning blev inte definitivt klart förrän 1893, då de sista lånen i järnvägslånefonden betalades. 26) Banken lade om sin politik efter krisen. I stället för långsiktiga industriella engagemang, vilka visat sig kunna resultera i att medlen blev på ett ödesdigert sätt fastlåsta under en kris, återgick man till finansiering av handels-

Beteckning	Tid	Beslutets innebörd	Beslutets bakgrund	Effekten av beslutet
			tionsbevis. Inlåningen på depositionsräkning sjönk på ett halvår från 19 279 000 kr till 15 659 000 kr. Samtidigt var bankens medel i stor utsträckning bundna i mer eller mindre insolventa företag, och obligationsportföljen kunde inte lättas annat än med stora kursförluster. [25]	ledet i produktionsprocessen. Men samtidigt låg man kvar med gamla engagemang under A.O. Wallenbergs återstående dagar. [27]
Ny VD	1886	Knut Agaton Wallenberg utsågs till VD	A.O. Wallenberg avled	A. O. Wallenberg efterlämnade aktier i SEB till ett nominellt värde av 20% av aktiekapitalet. Därtill kom att förmodligen ytterligare aktier tillhörde familjen Wallenberg. Maktförhållandena var nu helt andra än vid bankens grundande, då A.O. Wallenberg endast ägde 5% av aktiekapitalet. [28]
Överlåtelse av avdelningskontor	1889	SEB överlät avdelningskontoret i Linköping till Östergötlands Enskilda Bank.	Rörelsen i Stockholm hade vuxit så att alla krafter gick åt för att leda den. Bankens verksamhet borde koncentreras till sådana affärer, som VD personligen kunde överblicka, förklarade K.A. Wallenberg. Genom förbättrade förbindelser med landsortsbankerna hade K.A. Wallenberg underlättat möjligheterna att driva banken utan avdelningskontor ute i landet. [29]	SEB hade sedan bara ett avdelningskontor i landsorten, det i Södertälje. [29]

Beteckning	Tid	Beslutets innebörd	Beslutets bakgrund	Effekten av beslutet
Ny vice VD	1892	K.A. Wallenbergs bror Marcus utsågs till vice VD	När K.A. Wallenberg blev VD, återupptog SEB obligationsaffärerna, dels för att avveckla gamla engagemang, dels för att göra vinster på snabba förmedlingsaffärer. Detta liksom rekonstruktionerna av de bolag banken engagerat sig i motsatte sig den tidigare vice VD.[30]	SEB fick härigenom en chefsperson som kunde ägna sig åt rekonstruktionen av bankens industriengagemang. Redan under Marcus studietid tog K.A. Wallenberg hans råd i sådana frågor. Marcus skrev 1887 i ett brev till K.A. Wallenberg angående ett företag, att han ansåg att det skulle kunna räddas. För det första behövdes en ny VD för företaget. Alla medel borde tillgripas för att nyttiggöra egendomen. Här framträder redan viktiga drag hos Marcus som industriman, tron på chefens avgörande betydelse för ett företag och en hänsynslös vilja att ta konsekvenserna av detta. "Det måste alltid gå att på något sätt få ett företag att gå ihop. Men det räcker ej med att bara optimistiskt gå på med utvidgningar. Man måste gripa in hårt för att få ned kostnaderna."[31]
Storindustriella affärer	1890-talet	Sveriges industriella genombrott finansieras.	1893 fick SEB det sista tunga engagemanget från 1870-talets obligationsaffärer framgångsrikt avbytt, och de sista lånen i järnvägslånefonden kunde betalas. Härtill kom att industrialiseringen nu på allvar tog fart i Sverige. Fr.o.m. 1894 konstaterades en ökad företagsbild-	1896 kunde SEB låna ut 4 000 000 kr till Gustaf de Laval mot aktier i AB de Lavals Elektriska Smältugn samt AB Separator. Lånet uppgick till ett belopp ungefär hälften så stort som bankens egna fonder. Denna affär slutade med att SEB övertog finansieringen av LKAB och ASEA. År 1900 lämnades en kredit åt LKAB på ca 4 000 000 kr eller tillsammans med tidigare

Beteckning	Tid	Beslutets innebörd	Beslutets bakgrund	Effekten av beslutet
			ning, vilken kulminerade 1898. Vidare hade K.A. Wallenberg lyckats få Crédit Lyonnais i Paris att överta ett svenskt statslån 1891. Målmedvetet byggde han ut denna förbindelse till ett konsortium. Han blev härigenom Crédit Lyonnais och Banque de Paris et des Pays-Bas representant för alla de nordiska länderna. Detta var en fördel framför allt därför att övriga utländska kapitalmarknader under 1890-talet fick sin placeringsförmåga försvagad. Därtill kom den för SEB då ovärderliga fördelen att de franska bankerna var så snabba vid placeringen av obligationer, att det aldrig blev fråga om att behöva binda medel. Tack vare rikliga förräntningsmedel (innehav av obligationsmedel till dess låntagare behövde dem) återfick SEB 1894 rörelsefriheten (hög likviditet). Under dessa omständigheter kunde man med betydligt mindre risk än under 1870-talet ingå i vissa industriella affärer av mera långsiktig typ, varvid dock är att märka att dessa i regel direkt anknöt	engagemang 10 000 000 kr. Bankens egna fonder uppgick till 13 000 000 kr. I sekelskiftets stora kredit åt LKAB möttes två viktiga linjer i SEB:s verksamhet under 1890-talet, de internationella obligationsaffärerna och de industriella affärerna. När bankens möjligheter att ensam skaffa de pengar, som fordrades för att inte de redan i Norrbottens järnmalm investerade pengarna skulle gå förlorade, fick man franskt kapital direkt intresserat i det svenska industriella genombrottet. Det var fråga om att möjliggöra den investering som skulle fullborda ett "utvecklingsblock". Bankerna genomdrev både en skärpt kontroll av medlens användning och en reform av företagens ledning. Bakom detta låg säkerligen inte minst de erfarenheter Banque de Paris ägde, när det gällde finansiering av ännu icke konsoliderade storindustriella företag. SEB hade i ökad utsträckning kommit att syssla med dylik verksamhet, blivit en emissionsbank. [33]

Beteckning	Tid	Beslutets innebörd	Beslutets bakgrund	Effekten av beslutet
			till de kundengagemang man redan hade.[32]	
Ny chef för SHB	1893	Louis Fraenckel blev VD hos SHB	Fraenckel tillhörde en tysk-judisk bankirsläkt men hade 1874 kommit till Sverige och 1880 grundat en egen bankirfirma. Den materiella styrkan han kunde lita till låg hos de tyska bankirerna och bankerna.[34]	Fraenckel byggde upp SHB:s utländska förbindelser. Han förmedlade i konkurrens med SEB kapitalimport från kontinenten, varmed Sverige finansierade en del av sin ekonomiska utveckling under decennierna kring sekelskiftet. Men det var en bestämd olikhet mellan SEB och SHB. Fraenckel tycks, åtminstone ganska länge, i huvudsak ha inriktat sig på snabba vinstgivande affärer och endast i mindre grad ha engagerat sig i den industripolitik på längre sikt som alltmer blev karakteristisk för Marcus Wallenberg. Vidare slöt Fraenckel samarbetsavtal med en rad landsortsbanker och skaffade banken många kunder ute i landet. Däremot var han motståndare till att SHB själv skulle skaffa sig kontor ute i landet. SHB avancerade raskt under sin nye chef. År 1911 kan SHB:s huvudsakliga inriktning sägas ha varit bankirhusets förmedling av affärstransaktioner på kort sikt. Omslutningen utgjorde 6% av samtliga affärsbankers och inlåningen 4%.[35]
Förvaltningsbolag grundas	1900	SEB grundar AB Providentia	Banken hade avskrivit stora aktieinnehav, som	SEB skaffade sig ett smidigt redskap för aktieaffärer i bankens

Beteckning	Tid	Beslutets innebörd	Beslutets bakgrund	Effekten av beslutet
			nu skulle kunna säljas utan förlust, vilket bankinspektionen skulle kräva.[36] Avskrivningarna gjordes för att minska de vinster banken gjorde efter övertagandet av de krisdrabbade företagen. Härigenom minskades aktiernas bokförda värde, så att detta till sist blev lägre än marknadspriset.	intresse och för förvaltningen av den förmögenhet i aktier som banken under årens lopp samlat. Denna blev en viktig reserv, när det gällde att göra nya affärer, och var värdefull, om man önskade behålla ett ägareinflytande i bolag bland bankens kunder. 1916 kompletterades Providentia med AB Investor.[37]
Nyemission hos SEB	1906	Bankens fonder höjdes till 25 000 000 kr	Även om de industriella affärerna i stor utsträckning gjordes med avskrivna tillgångar, innebar de en fastlåsning av resurser på ett sätt, som kunde påminna om 1870-talets i fråga om järnvägsbyggen och med liknande risker, om banken av någon anledning utsattes för häftig och kraftig minskning av inlåningen. Kring sekelskiftet hade banken också nästan upphört med att genom nya avdelningskontor konkurrera om allmänhetens medel, och en stor del av inlåningen fick ett direkt samband med de storindustriella utlåningsaffärerna.[38]	Bankledningen ökade sin del av bankens grundfond till 43,2% för familjen Wallenberg. Dessutom hade styrelsen för SEB ytterligare 7%. Möjligheten härtill skaffade bankledningen från sina privata affärer. Fonderna uppgick därefter till 21,6% av omslutningen.[29] Banken var nu inte beroende av att vinna resurser genom obligationslån. Omkring 1907 avvecklades förräntningsaffärerna, i samband med att de internationella affärer i guldkantade lån, som var deras förutsättning, gick tillbaka.[39] Som förut nämnts, gav de internationella obligationsaffärerna bankerna s.k. förräntningsmedel (innehav av obligationsmedel till dess låntagaren behövde dem), vilka utlånades till den inhemska industrin. Då den internationella obligationslånemarknaden

Beteckning	Tid	Beslutets innebörd	Beslutets bakgrund	Effekten av beslutet
				gick tillbaka, minskade inte bara vinsterna utan även utlåningsresurserna. (Se inlåningsdiagram, sid. 60).
Nyemission hos SHB	1910	SHB höjde sitt aktiekapital med 50% till 21.000.000 kr. Samtidigt ökades reservfonden till över 22 000 000 kr. 43)	Det allt mer industrialiserade näringslivets behov av stora anläggningskrediter, som redan 1907 orsakade bildandet av Svenska Emissionsaktiebolaget. 44)	SHB:s egna fonder kom att uppgå till 33% av omslutningen. 44)
Samarbetsdiskussision mellan SHB och SEB	1910	SHB föreslog SEB att bilda en storbank, där även norrlandsbankerna skulle vara med. SEB ansåg dock ej, att landsortsbankerna skulle tas med utom via en gemensam emissionsbank. 40)	År 1910 gick de två största bankerna, Skånes Enskilda Bank och Skandinaviska Kredit AB, samman till en bank, Kreditbanken (nuvarande Skandinaviska Banken). I omslutning räknat var Kreditbanken efter sammanslagningen ungefär dubbelt så stor som den därnäst största banken, SEB. Vidare hade SHB och SEB redan inlett samarbete i fråga om obligationslån. 41) Detta samarbete hade till syfte att utestänga konkurrenter från obligationsmarknaden, vilket torde ha bidragit till samgåendet mellan ovannämnda banker.	Hela idén omöjliggjordes av Fraenckels ökade sjuklighet, som tvingade honom att begränsa sin verksamhet och redan 1911 ledde till hans död. 42)

Beteckning	Tid	Beslutets innebörd	Beslutets bakgrund	Effekten av beslutet
Nyemission hos SEB	1910 -1913	Aktiekapitalet höjdes 1910 och 1913 med 6 000 000 kr varje gång. Dessutom emitterades 4 500 000 kr i kommanditaktier 1911.[45]	Marcus Wallenbergs strävan att göra banken mer lämpad som emissionsbank.[45]	SEB:s fonder utgjorde härefter 50 000 000 kr, eller 26,4% av omslutningen. Man hade härmed gått om Skandinavisa Kredit AB, som stannat vid 25,2%. Och absolut sett var SEB:s fonder t.o.m. större än SHB:s. Genom att finansiera konsortier och förvaltningsbolag och genom att äga ett allt större aktiekapital hade SEB skapat sig möjligheter att i betydligt större omfattning än något årtionde tidigare finansiera företagarverksamheten, dvs. engagemang, som både var riskfyllda och krävde anläggningskapital, ej bara driftskapital. Man blev enda kvarvarande stockholmsbank utan avdelningskontor i landsorten men med resurser för storindustriella affärer. SEB hade även i detta avseende nått den ställning i svenskt finansväsende som banken fortfarande innehar.[46]
Ny chef för SHB	1911	Carl Frisk lämnade SEB och gick till SHB för att överta chefsskapet efter Fraenckel. 1912 blev han VD.[47]	År 1907 blev Frisk andra vice VD i SEB, eftersom K. A. Wallenberg även måste ägna sig åt riksdagen. 1910 fick emellertid Frisk en medtävlare, när Nachmanson utnämndes till vice VD i SEB.[47]	Samarbetet med SHB slutade, och Frisk började kraftigt konkurrera med SEB om dennas kunder.[47]

Beteckning	Tid	Beslutets innebörd	Beslutets bakgrund	Effekten av beslutet
Ny chef för SEB	1914	K.A. Wallenberg lämnar banken.	K.A. Wallenberg utses till utrikesminister. Marcus Wallenberg hade redan 1911 blivit SEB:s VD, när K.A. Wallenberg blev styrelsens ordförande. Någon väsentlig förändring av deras arbetsuppgifter medförde emellertid inte detta.[48]	Marcus Wallenberg arbetade med att noggrant granska kreditansökningar, att kontinuerligt övervaka och få de storindustriella företag, vars tillkomst banken stödde, att fungera. Han hade därigenom blivit den som betydde mest för inriktningen av bankens verksamhet.[48]
SHB inleder fusionsverksamheten	1914	Se sid. 71.	Den i hastig takt fortgående industrialiseringen med en utveckling mot allt större industriella enheter och de ökade kraven på krediter och annan bankservice - inte minst med tanke på den växande utrikeshandeln - gjorde det uppenbart, att bankväsendet för att fylla sin uppgift måste anpassas efter de förändrade förutsättningarna. Banken hade att välja mellan att antingen fortsätta som en lokal huvudstadsbank eller att bygga ut banken till en mera landsomspännande storbank med ett vitt utbrett filialnät. Man valde den sistnämnda vägen.[49]	SHB:s omslutning tiodubblades mellan 1912 och 1919, och antalet kontor steg under samma tid från 7 till 255.[50]

Beteckning	Tid	Beslutets innebörd	Beslutets bakgrund	Effekten av beslutet
Samarbete mellan Skandinaviska Kredit AB och SEB	1914	SEB och Skandinaviska Kredit AB grundar gemensamt AB Emissionsinstitutet, vars styrelse innefattade båda bankernas främsta män. 51)	SEB tycks ha tänkt sig ett samarbete med Skandinaviska Kredit AB. 51)	Det förefaller som om de två bankernas intressen i fortsättningen skulle ha gått i riktningar, som i viss mån divergerade, sedan Emissionsinstitutet definitivt överfördes till SEB. 51)
Knut och Alice Wallenbergs stiftelse	1917	K.A. Wallenberg donerar 20 milj. kr till stiftelsen, som senare blev universell testamentstagare efter både Knut och Alice Wallenberg. 52)		SEB fick kontrollen över en kapitalmassa, vars tillgångar äges varken av privatpersoner eller av det offentliga och som är befriad från skatt. 1965 uppgick stiftelsens tillgångar till 445 miljoner och 1968 till 328 miljoner kr. 52) Nedgången torde bero på kursfluktuationer.
SHB ändrar namn	1920	Namnet ändrades från AB Stockholms Handelsbank till AB Svenska Handelsbanken.	Banken hade fått ett omfattande kontorsnät över större delen av landet genom fusionen med Bank AB Södra Sverige. 53)	Banken hade fått den allmänna inriktning av sin verksamhet och den yttre organisatoriska ram som alltjämt är i sina huvuddrag bestämmande. 53)
Kris för SHB	1920-talet	En dramatisk tillspetsning nåddes 1923, då även med hänsyn till det ekonomiska läget mycket stora förlustengagement (115 milj. kr) skulle skrivas bort. Härigenom absorberades förutom årsvinsten en avsevärd del av fonderna, men lämnade själva aktiekapitalet intakt. Utdelningen som	Deflationskrisen 1920/21 och den alltför snabba expansionen. Inte minst för SHB, som hade ett mycket stort industriklientel med stora bankskulder, ej sällan baserade på av krigskonjunkturen och den inhemska varuknappheten gjorde obetänksamma investeringar, och som dessutom hade en mycket omfattande kreditgiv-	Ett rekonstruktionsarbete som inte var färdigt förrän i slutet av 1940-talet. Konsolideringen genom omfattande engångsnedskrivningar visade sig trots allt inte tillräcklig. Nya vid saningsoperationen icke förutsedda förlustrisker för banken växte fram. Detta ledde till att banken blev belastad med en lång rad av egna företagarintressen inom industrin och näringslivet i övrigt, som det gäll-

Beteckning	Tid	Beslutets innebörd	Beslutets bakgrund	Effekten av beslutet
		1919 och 1920 varit 21% och 1921 var 15% bortföll för 1922, undantagandes den förskottsutdelning å 5%, som utbetalts hösten 1921. För 1923 och närmast följande år fastställdes utdelningen till 10%. Ett förlagslån på 40 milj. kr upptogs. Ny ledning för banken tillsattes, Helmer Stén blev VD.[54]	ning med aktievärden som underlag.[54]	de att rekonstruera, konsolidera och i vissa fall samordna, där icke ett direkt nedläggande i enstaka fall ansågs oundvikligt. Rekonstruktionsarbetet kan sägas ha följt vissa principer, som sedan konsekvent och oberoende av skiftande konjunkturer följts. Vad avser den yttre ramen för verksamheten har målsättningen varit densamma som låg bakom bankfusionerna under perioden 1914-1919 och som kort kan beskrivas som "den förlängda bankdiskens politik". Samtidigt har man sökt förena storbankens fördelar med bevarandet av den lokala förankringen, som utgör provinsbankens styrka. Detta har skett genom att man bibehållit den organisationsform som redan i samband med de första stora bankfusionerna skapades och som innebär, att man inom avgränsade delar av landet, vanligen ett län, bildade en avdelningscentral med omfattande självständighet gentemot bankens centrala ledning och som dessutom vid sidan av sin egen rörelse fungerade som huvudkontor för övriga kontor inom området ifråga. Målsättningen för den inre strukturen har däremot varit den rakt motsatta till den banken hade före 1920-talets ingång.

Beteckning	Tid	Beslutets innebörd	Beslutets bakgrund	Effekten av beslutet
				Före 1920-talets ingång var målsättningen att skaffa banken företagarintressen. Såsom bankens ställning var efter 1923 års saneringsoperation, blev målsättningen att försöka frigöra banken från dess omfattande företagarintressen. Ett gott stöd i återuppbyggnadsarbetet hade man visserligen i det förhållandet, att insättarklientelets förtroende förblev orubbat även under de värsta stormarna kring banken. SHB hade begränsade möjligheter att genom nya krediter till saneringsföretagen stödja deras strävanden att genom nyinvesteringar förbättra sina räntabilitetsförutsättningar. Man var därför i stort sett hänvisad till att hålla nyinvesteringarna inom den ram, som vinstöverskotten och avvecklingen av tillgångar, som icke ansågs oundgängligen nödvändiga för rörelsens bedrivande, kunde medge. Och eftersom vinstöverskotten under den första delen av saneringsperioden var ganska magra eller obefintliga, blev avvecklingen av tillgångar ett viktigt led i åtskilliga saneringsoperationer. Under 1930-talets senare hälft skedde en ganska snabb sanering av företagarintressena, i all synnerhet som banken i betydande utsträckning kunde bidraga här-

Beteckning	Tid	Beslutets innebörd	Beslutets bakgrund	Effekten av beslutet
				till, genom att efterskänka räntor å företagens krediter.[55] Detta berodde på att banken själv började få vinstöverskott vid denna tid.
Ny VD i SEB	1927	Marcus Wallenbergs son Jacob Wallenberg utsågs till VD.	Marcus Wallenberg blev vice ordf. i styrelsen.	
SHB bildar AB Industrivärden	1943	En mycket stor avvecklingsoperation genomfördes.	En större del av SHB:s företagarintressen var möjliga att föra ut på marknaden. 56)	SHB kunde återgå till att vara kreditgivare till företag i stället för deras ägare.[57]
Ny VD för SHB	1944	Ernfrid Browaldh utses till VD	Helmer Stén blev ordf. i styrelsen.	
Ny VD för SEB	1946	Jacob Wallenbergs bror Marcus Wallenberg utsågs till VD	Jacob Wallenberg blev vice ordf. i styrelsen.	
SEB bildar Förvaltnings AB Providentia.	1946	Även SEB bildade ett investmentbolag för att avyttra bankägda företag från 1920-talsdepressionen.[58]	1933 års banklag om föreskriften att avyttra förvärvade eller som nödlidande hypotek övertagna aktier, "så snart lämpligen ske kan och senast då avyttring kan äga rum utan förlust". 59)	De sista avyttringarna skedde i början av 1960-talet, dvs drygt 40 år efter att företagen först blivit bankägda.[57]
Ny VD för SHB	1955	Tore Browaldh efterträder Ernfrid Browaldh som VD.	Ernfrid Browaldh blir vice ordf. i styrelsen.	
SHB skaffar ett bostadskreditbolag.	1955	SHB övertar Inteckningsbanken AB.		Detta gjordes om till ett renodlat kreditbolag (SIGAB), som huvudsakligen ägnar sig åt långfristiga primär- och sekundärkrediter till bostäder.[60]

Beteckning	Tid	Beslutets innebörd	Beslutets bakgrund	Effekten av beslutet
Ny VD hos SEB	1958	Marcus Wallenbergs son Marc efterträder Jacob Wallenberg som VD.	Jacob Wallenberg blir vice ordf. i styrelsen.	
Forskningsstiftelse	1960	SHB avsatte 5 milj. kr till stiftelsen.	Högtidlighållandet av bankens nittioårsminne.[61]	
Investment AB Promotion	1962	SHB bildar Investment AB Promotion	Konkurrensen om de mindre företagen.[62]	Bolaget inriktar sig på att förvärva ägarintressen i familjeföretag.[62]
AB Incentive	1962	SEB bildar AB Incentive	-"-	-"- AB Incentive bildade sedan liknande bolag tillsammans med provinsbankerna. Dessa var AB Sydinvest och Hexagon AB.
"Semesterklubb 65"	1964	En för Sverige ny sparform introducerades av SHB, nämligen sparande på särskilda konton för fritidsändamål.[63]		Kampanjen för detta sparande resulterade i drygt 20 000 nya inlåningskonton.[63]
Nordfinanzbank Zürich	1964	SHB förvärvar 60% av aktierna i en schweizisk bank.	SHB:s strävan att ytterligare förbättra sin utlandsservice och öppna nya finansieringsmöjligheter. Man skaffade sig också en fast representant i Paris. Sedan 1961 har banken en representant i Sao Paulo och sedan 1963 en i New York.[64]	Bankens möjligheter att medverka vid finansiering av export och investeringar utomlands förbättrades. 1966 fick banken i samma syfte överta minoritetsintressen i en grekisk och en spansk utvecklingsbank.[65]
Ny VD för SHB	1966	Till ny VD utsågs Rune Höglund	Tore Browaldh blev ordf. i styrelsen, samtidigt som denna funktion gjordes till ett heltidsuppdrag med uppgift att kontinuerligt följa verk-	

Beteckning	Tid	Beslutets innebörd	Beslutets bakgrund	Effekten av beslutet
			samheten i banken och därvid i samverkan med VD ägna särskild uppmärksamhet åt den långsiktiga planeringen av verksamheten samt åt kontakten med bankens viktigaste förbindelser inom och utom landet.[66]	
"Drömsemester"	1966	En kampanj för semestersparande genomfördes.		67 000 sparare anslöt sig till denna sparform.
SEB blir medlem i Banko Information AB	1966	Banko Information bildades av provinsbankerna 1956. Dess huvudsakliga arbetsområde är reklamverksamhet samt i viss mån marknadsplanering och marknadsbearbetning i övrigt.[67]		
SEB öppnar avdelningskontor i Göteborg.[68]	1967	SEB får åter igen avdelningskontor utanför Stockholm		
SHB lägger om bankens organisation	1967	Införandet av en kontorscentral, en kreditcentral, en särskild avdelning för marknadsplanering och sortimentsutveckling samt ett direktionskansli.	Den tidigare organisationen hade i sina huvuddrag bestått i flera decennier. Under denna tid hade omfattningen av bankens verksamhet kraftigt ökat, samtidigt som kraven på specialisering förstärkts. Syftet med omläggningen var att anpassa bankens organisation till de sålunda ändrade förhållandena.[69]	

STRUKTURBESKRIVNING

Av protokollet framgår det att de berörda bankernas nuvarande karaktär utkristalliserats redan på 1920-talet. Det är därför befogat att lämna en relativt utförlig redogörelse för bankernas nuvarande struktur. Detta har till viss del varit möjligt tack vare den nyligen utkomna koncentrationsutredningen.

Den totala inlåningen till affärsbankerna från allmänheten samt den relativa andelen av inlåning vissa år per 31/12 för SHB och SEB.[80)]

Bank	1912	1914	1919	1924	1929	1934	1939	1944	1949	1954	1959	1964	1966
Total inlåning (milj.kr.)	1 800	1 900	4 500	3 700	3 600	4 300	4 400	6 400	9 600	12 900	12700	26600	28600
SHB (%)	3,5	8,3	18,5	18,4	23,9	24,4	24,0	27,5	27,3	27,3	28,2	29,9	33,1
SEB (%)	5,1	6,3	6,5	6,7	6,8	9,2	7,7	8,5	9,0	10,6	9,5	8,5	8,4

Som storleksmått på bankerna har använts inlåning från allmänheten, därför att dessa uppgifter är lättast tillgängliga och inte utsatta för värdeförändringar såsom utlåning och värdepapperplaceringar. En stor del av den totala inlåningsökningen efter andra världskriget beror på inflation.

Aktiekapital och antal aktieägare 1962/63.[70)]

Affärsbank	Aktiekapital nom. storlek 31/12 1962 Mkr	Antal aktieägare
SHB	245,3	49400[1)]
SEB	90,0	9600

1) Enligt bankernas officiella aktieregister var vid samma tidpunkt antalet aktieägare ca 63 000. Utredningens siffra överensstämmer dock väl med resultatet av bankens egna undersökningar av antalet aktieägare på basis av kupongskattematerialet.

De 20 största ägarna enligt röstandet i SHB och AB Industrivärden 1962/63.[71]

	SHB (S)			AB Industrivärden (I)		
Ägarnas rangordning	Ägarkategori	Röstandel i %	Dessutom ägare i I; rangordning	Ägarkategori	Röstandel i %	Dessutom ägare i S; rangordning
1	F	2,7		A[2]	10,8	
2	F	1,5	I 14	Ö[3]	5,0	
3	A	0,7	I 11	A[1]	4,1	S 5
4	A	0,6		F	2,9	S 2
5	A[1]	0,6	I 3	P	2,2	
6	F[4]	0,5		P	2,1	
7	A	0,4		F[4]	1,8	S 9
8	A	0,4		A	1,7	
9	F[4]	0,4	I 7	Ö	0,8	
10	Ö	0,3		F[4]	0,8	
11	F[5]	0,3	I 19	A	0,8	S 3
12	F	0,3		P	0,6	
13	P	0,3		P	0,6	
14	Ö	0,3		F[5]	0,6	
15	A	0,2	I 16	Ö	0,5	
16	Ö	0,2		A	0,5	S 15
17	P	0,2		Ö	0,4	
18	Ö	0,2		Ö	0,4	
19	Ö	0,1		F[5]	0,4	S 11
20	F	0,1		P	0,4	
	Summa	10,4			37,5	

Anm. 1) Det SHB likaså närstående Investment AB Promotion.
2) Dotterbolag till Svenska Cellulosa AB, vari Industrivärden i sin tur har den överlägset största aktieposten.
3) SHB:s pensionsstiftelse.
4) Försäkringsbolag med denna anm. tillhör en och samma koncern.
5) Försäkringsbolag med denna anm. tillhör en och samma koncern.

Förklaring av beteckningar.

A: Aktiebolag eckl. försäkringsbolag
P: Fysiska personer och dödsbon.
F: Försäkringsbolag.
Ö: Övriga juridiska personer (fonder, stiftelser, ideella föreningar etc.)

De 20 största ägarna enligt röstandel i SEB, AB Investor och Förvaltnings AB Providentia 1962/63.[70]

	SEB (S)[5]			AB Investor (I)			Förv. AB Providentia (PR)		
Ägarnas rangordn.	Ägarkategori	Röstandel i %	Dessutom ägare i I och PR; rangordn.	Ägarkategori	Röstandel i %	Dessutom ägare i S och PR; rangordn.	Ägarkategori	Röstandel i %	Dessutom ägare i S och I; rangordn.
1	Ö[1]	19,8	I 1, PR 1	Ö[1]	18,0	S 1, PR 1	Ö[1]	14,9	S 1, I 1
2	P	2,5	I 8, PR 3	Ö[2]	5,5		F	2,5	S 4, I 3
3	P	2,0	I 5, PR 5	F	4,7	S 4, PR 2	P	2,4	S 2, I 8
4	F	1,4	I 3, PR 2	A	1,2		F[4]	1,3	I 11
5	P	1,3		P	1,2	S 3, PR 5	P	1,2	S 3, I 5
6	P	1,2	PR 16	A	0,8	PR 6	A	1,0	I 6
7	Ö	0,7	PR 9	P	0,7		F[3]	1,0	I 9
8	Ö	0,7	PR 10	P	0,7	S 2, PR 3	F[3]	1,0	S 14, I 10
9	P	0,6	PR 14	F[3]	0,7	PR 7	Ö	0,8	S 7
10	P	0,6		F[3]	0,7	S 14, PR 8	Ö	0,8	S 8
11	F	0,6		F[4]	0,7	PR 4	A	0,8	I 12
12	P	0,5		A	0,6	PR 11	F	0,8	
13	P	0,4		Ö	0,6		P	0,6	
14	F[3]	0,4	I 10, PR 8	P	0,6		P	0,6	S 9
15	P	0,4		F[3]	0,5		F[4]	0,6	
16	P	0,4	I 16	P	0,5	S 16	P	0,5	S 6
17	Ö	0,3		P	0,5		Ö	0,5	
18	Ö	0,3		A	0,4		Ö	0,5	I 20
19	Ö	0,3		A	0,4		Ö	0,5	
20	P	0,3		Ö	0,3	PR 18	P	0,5	
	Summa	34,7			39,3			32,8	

Anm.: 1) Knut och Alice Wallenbergs stiftelse.
2) SEB:s pensionsstiftelse.
3) Försäkringsbolag med denna anm. tillhör en och samma koncern.
4) Som anm. 3.
5) Differentieringen av rösträtten har gjort det nödvändigt att för mindre aktieägare även hämta uppgifter från röstlängden vid 1963 års ordinarie bolagsstämma. Härigenom uppkomna eventuella felaktigheter är så små, att de inte påverkar totalbilden.

Kommentar till tabellerna

SHB är det tredje i ordningen bland samtliga svenska företag med avseende på antalet aktieägare. Någon kärna av stora gemensamma kapitalintressen bakom SHB och AB Industrivärden kan inte spåras.

Familjen Wallenberg (Jacob Wallenberg, Marcus Wallenberg samt den senares barn) kontrollerar däremot via eget innehav samt via Knut och Alice Wallenbergs stiftelse, Jacob Wallenbergs stiftelse samt Marianne och Marcus Wallenbergs stiftelse sammanlagt 28% av totala röstetalet i SEB. Motsvarande andel i Investor och Providentia är 21% (26% om SEB:s pensionsstiftelse medräknas) resp. 20%.

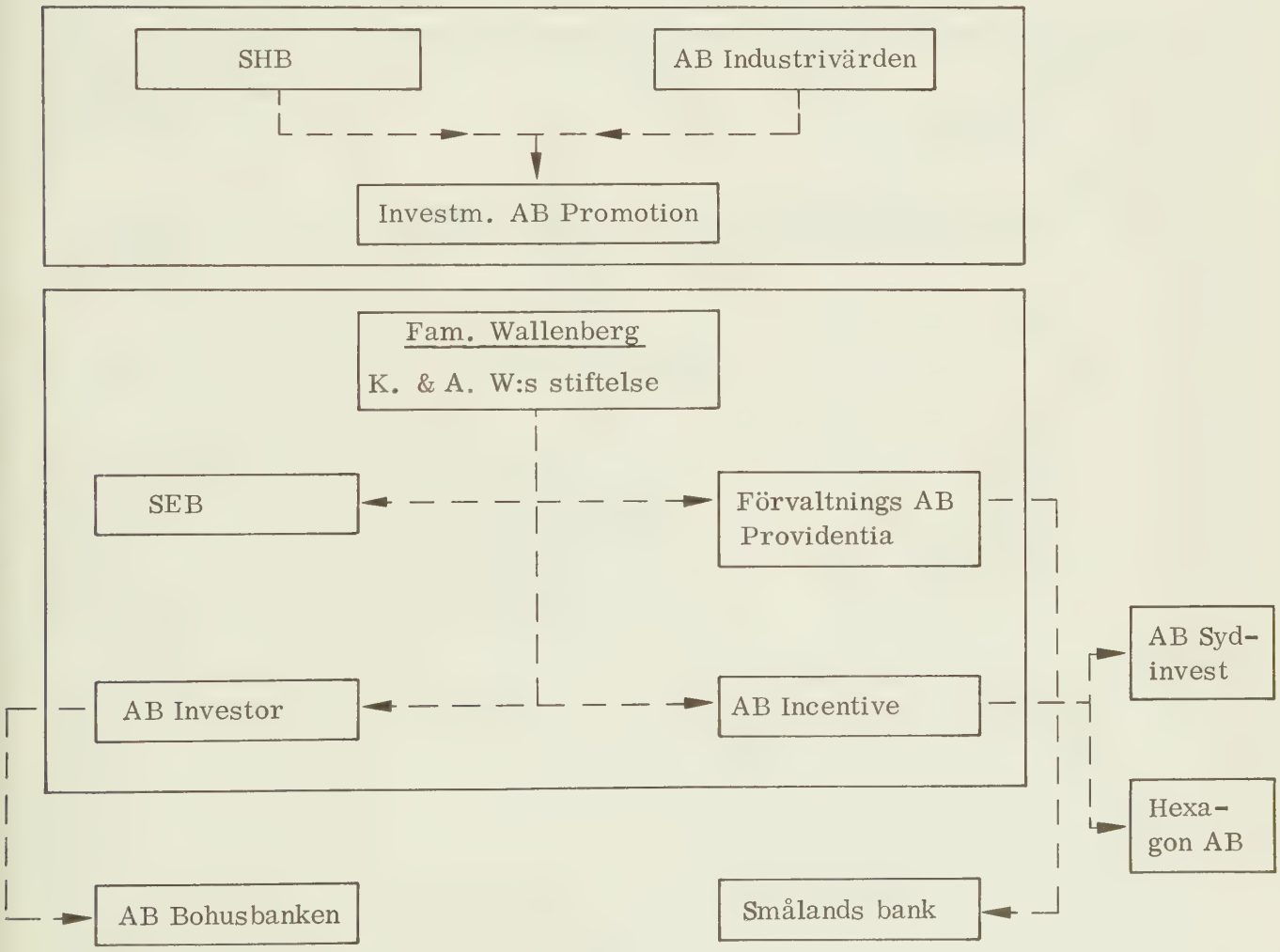
Antal anställda vid bankägda företag.[73]

	1928	1942	1960	1966
SHB	20.000	26.400	-	1.400
SEB	2.300	2.700	2.100	-

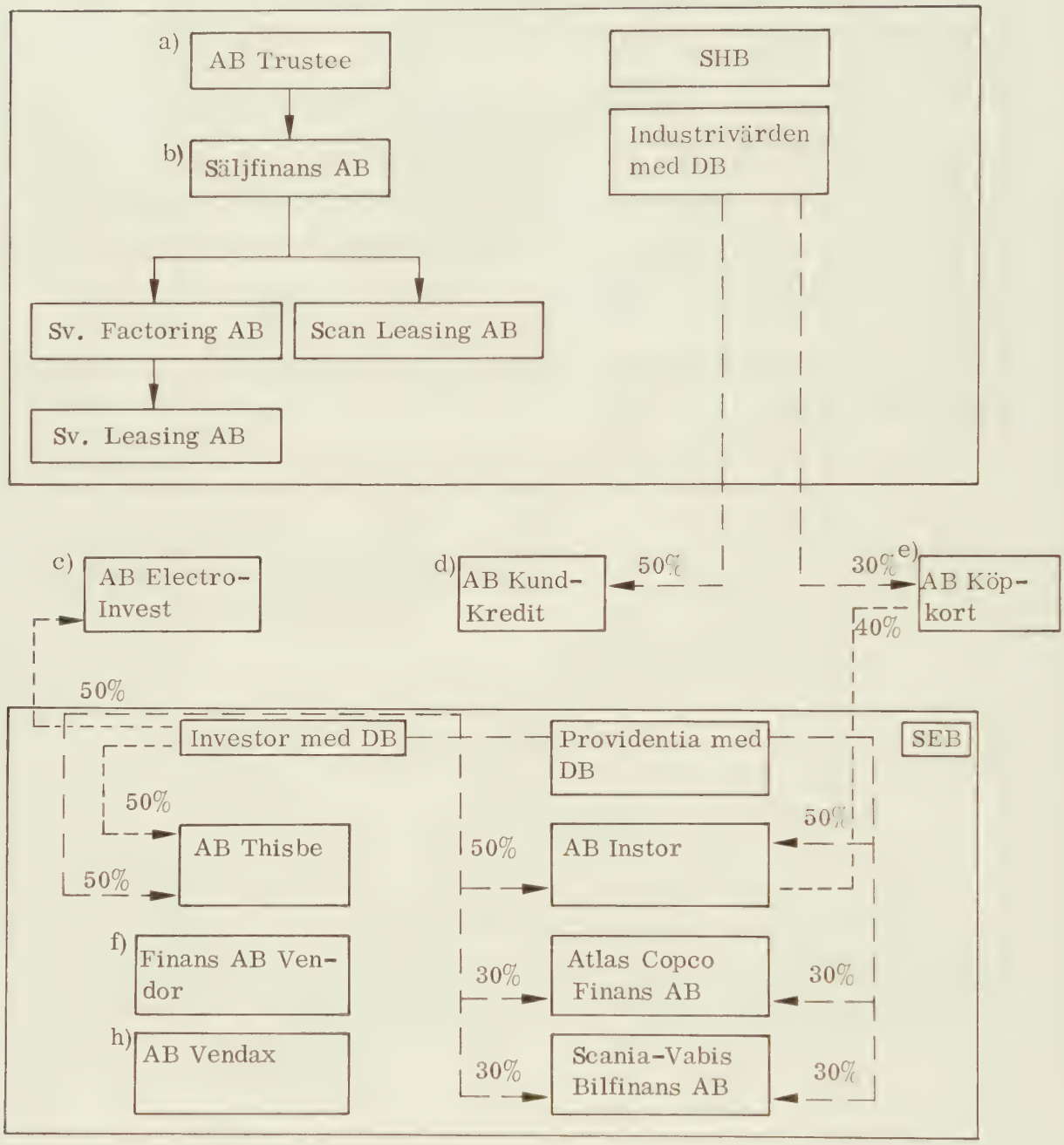
Kommentar till tabellen

Huvuddelen av bankernas aktieinnehav avvecklades under 40-talet och början av 50-talet, vilket i vissa fall skedde under stark press från bankinspektionens sida. Det vanligaste tillvägagångssättet var att antingen överlåta aktierna till ett nybildat investmentbolag, vars aktier emitterades med företräde för bankens aktieägare, eller också att direkt utbjuda företagets aktier till allmänheten med företräde för bankens aktieägare.

Schema över olika bankgruppers sammansättning 1966 (streckade linjer markerar viktigare ägandeförhållanden).[74]



Schema över med banker associerade finansieringsinstitut 1966/67 (heldragna linjer markerar dotterbolagsförhållanden).[75)]



Anm.: a) Ägs av banken närstående ägare.

b) Bedriver bl.a. refinansieringsrörelse

c) Övriga 50% ägs av ASEA

d) - " - Åhlén & Holm

e) Enligt ett konsortieavtal har flertalet svenska affärsbanker förbundit sig att medge bolaget vissa krediter och medverka i bolagets administration.

f) Bedriver bl.a. refinansieringsrörelse.

g) Resterande 40% ägs av Atlas Copco.

h) Bedriver både factoring och leasing. Bolaget samverkar även med provinsbankerna, Jämtlands Folkbank och Bohusbanken, som genom konsortieavtal förbundit sig att medge bolaget vissa krediter.

i) Resterande 40% ägs av Scania-Vabis, som före 1965 var moderbolag.

Kommentarer till tabellerna

Bakom SEB och banken närstående holdingbolag finns en gemensam stark ägargrupp. När det gäller SHB - Industrivärden - Promotion - finns det inte en eller flera gemensamma ägargrupper att utgå ifrån. Banken kan knappast generellt påstås kontrollera "sina" holdingbolag. Det torde dock inte råda någon tvekan om att det även beträffande dessa är berättigat att tala om "bankgrupp" och "närstående holdingbolag" p.g.a. den historiska bakgrunden och de personliga relationerna mellan resp. bankledning och investmentbolags ledning.

Industrivärdengruppens (Industrivärden samt associerade företag och institutioner) ägarintressen medio 1963.[76)]

	Antal anställda i Sverige 1960
A. Industrivärdenkoncernen	963
B. Företag, vari gruppen har ett dominerande minoritetsintresse	22.962
C. Företag, vari gruppen har ett starkt minoritetsintresse	22.980
D. Företag, vari gruppen tillsammans med en annan ägargrupp har majoritetsintresse eller dominerande minoritetsintresse	14.880
E. Företag, vari gruppen har ett begränsat minoritetsintresse	13.858
Totalsumma för A + B + C + D	61.785
" " A + B + C + D + E	75.643

Familjen Wallenbergs ägarintressen medio 1963 exkl. banker.[77)]

A.	Företag, vari gruppen har majoritetsintresse	1.597
B.	Företag, vari gruppen har ett dominerande minoritetsintresse	95.354
C.	Företag, vari gruppen har ett starkt minoritetsintresse	9.249
D.	Företag, vari gruppen tillsammans med en annan ägargrupp har majoritetsintresse eller dominerande minoritetsintresse	44.671
E.	Företag, vari gruppen har ett begränsat minoritetsintresse	30.233
Totalsumma A + B + C + D		150.871
" A + B + C + D + E		181.104

Kommentarer till tabellerna

SEB:s företag i kategori A + B + C + D hade drygt 7% anställda av totala antalet privata sysselsatta. Några fullständiga uppgifter om antalet anställda utomlands finns inte, men nämnas kan att sex av de största företag (inom ovannämnda kategori), i vilka familjen Wallenberg hade ägarintressen, tillsammans hade ca 100 000 utlandsanställda 1960.

Inlåning och beviljade krediter inom bankgrupperna.[78)]

Företag i kategorin A + B + C + D	Beviljade krediter 31/12-62 vid "egna" banken		Inlåning 30/5-62 vid "egna" banken	
	Mkr	I % av resp. banks totala bev. krediter till allmänheten	Mkr	I % av resp. banks totala inlåning från allm.
SHB	150	2,7	220	3,7
SEB	400	25,2	660	42,9

Kommentar till tabellen

Dessa siffror visar kanske bättre än några andra SEB:s särställning i svenskt affärsbanksväsende.

Bankernas inlåning 30/5 1962 resp. utlåning 31/12 1962 från/till storföretag (≥ 500 anställda) med styrelsegemenskap med bankerna.[79)]

	Inlåning, mkr	
	Representerad i bankens styr. inkl. suppl. av styr. medl.	I % av bankens totala inlåning från allm.
SHB	206	3,5
SEB	649	42,2
	Beviljade krediter, mkr	
SHB	323	5,7
SEB	451	28,4

Antalet avdelningskontor vid 1967 års utgång

SHB 497 st, varav 102 inom Stockholm

SEB 41 st, varav 40 inom Stockholm

Affärsbankernas rörelseintäkter, fördelade på huvudområden.[81)]

Verksamhetsområde	Alla banker, mkr				Ökning	Storbankernas andel, %			
	1954	1959	1964	1965	1954-65	-54	-59	-64	-65
1. Remboursprovisioner	10,0	8,5	8,9	10,8	8%	92	94	94	92
2. Garantiprovisioner	7,6	10,2	19,1	23,4	208%	95	92	93	93
3. Inkassoprovisioner o. övr. prov. inom utl. rörelser	11,4	18,7	33,6	48,2	323%	85	86	83	84
4. Notariatrörelsen	9,6	15,3	27,2	33,0	244%	90	90	90	90
5. Kassafack	3,6	5,0	7,3	8,0	122%	83	83	84	84
6. Emissionsverksamheten	4,0	4,5	16,7	16,4	310%	85	82	93	89
7. Övrigt (främst fond-rörelse)	17,7	25,6	43,2	50,6	186%	84	88	81	81
8. Summa 1-7	63,9	87,7	156,0	190,3	198%	88	88	87	86
9. Avgifter för kred. i räkning	33,7	63,3	119,5	147,5	338%	81	84	84	84
10. Summa 8-9	97,6	151,0	275,5	337,8	246%	85	87	86	85
11. Arbitrage (på valutor)	20,6	29,1	44,9	55,5	169%	94	91	89	88
12. Summa 10-11	118,2	180,1	320,4	393,3	233%	87	87	87	86
13. Netto ränteintäkter	286,3	437,6	672,7	760,6	166%	80	81	80	79
14. Totalsumma	404,5	617,7	993,1	1153,9	185%	82	83	82	81

Kommentar till tabellen

År 1965 utgjorde räntenettot 64% av storbankernas totalintäkt mot 74% för övriga banker. Inom alla verksamhetsgrenar utanför ränterörelsen har de fem storbankerna en stark ställning. De kraftigaste andelsmässiga förskjutningarna har skett inom storbanksgruppen. Med undantag för emissionsverksamheten och i någon mån kassafack har SEB:s andelar minskat kraftigt - i fråga om remburser, garantier och arbitrage med 8-13 procentenheter. Samtidigt har övriga storbankers andelar ökat inom flertalet verksamhetsgrenar. I fråga om remburser, notariat, kassafack och "övrigt" (främst fondrörelse) uppgick 1965 SHB:s och Skandinaviska Bankens andelar tillsammans till 60% eller mer.

EDB har möjliggjort utbud av nya tjänster och ökat utbud av vissa tjänster. Girokapitalräkning och checklön hade knappast varit möjliga i nuvarande omfattning och utförande utan EDB. En annan ny typ av produkter där datatekniken kommit till stor användning är factoring och leasing via bankerna närstående företag. Notariatrörelse med dess krav på dyrbara specialister kunde tidigare endast drivas vid de största avdelningskontoren samt huvudkontoren. Med hjälp av EDB har specialistfunktionerna kunnat centraliseras och utbudet av notariattjänster spridas till även mindre kontor. EDB har också medfört stora kostnadssänkningar. Ett par av de större bankerna uppgav att kostnaderna inom inlåningsrörelsen med EDB-teknik endast var hälften av de kostnader, som skulle ha uppstått utan EDB.[82)]

Bankernas kontorsorganisation[83)]

SEB har inga styrelser för sina avdelningskontor och dessa har ej heller egen kreditbeviljningsrätt eller enbart ringa sådan.

SHB har inom i stort sett varje län en distriktscentral med egen styrelse. Dessutom finns det avdelningskontor med egna styrelser och med kreditbeviljningsrätt även för avdelningskontoren upp till vissa fastställda belopp, och slutligen finns det expeditionskontor utan egen styrelse och ingen eller ringa kreditbeviljningsrätt. Styrelsemedlemmarnas antal närmar sig 1000 st.

Styrelsernas rekryteringsbas är i första hand kundkretsen. SEB:s styrelse skiljer sig kraftigt från övriga privata storbankers styrelser i sammansättning, även om man bortser från bankens speciella ägandeförhållanden. Samtliga personer i SEB:s styrelse, vilka kan sägas representera kundintressen, har nämligen stora egna förmögenheter och har starka eller dominerande ägarintressen i sina företag.

Bankernas kreditgivning[84)]

SHB har givit bostadsbyggnadskrediter stort utrymme och har till följd därav 35-40 procent av affärsbankernas totala krediter av detta slag. SEB håller traditionellt långt högre likviditet än övriga banker.

Bankernas utlandsrörelse [85)]

Traditionellt har SEB varit starkt internationellt inriktat. Sedan början av 1960-talet har även SHB kraftigt byggt ut sin utlandsrörelse, och numera är dessa två banker jämte Skandinaviska Banken ledande på området. Beträffande SEB bör noteras, att bankens ledning genom sina långvariga och vitt förgrenade personliga kontakter med utländska banker och finansgrupper har haft goda möjligheter att utomlands på olika sätt bistå företagen inom den Wallenbergska intressesfären.

Konkurrensförhållanden [86)]

Det finns mycket stora inskränkningar i bankernas val av konkurrensmedel och deras möjlighet att använda tillgängliga konkurrensmedel. Flertalet affärsbanker är medlemmar av en kartell, som fastställer maximiräntesatser för inlåningen. Likaså är prissättningen för flertalet standardiserade tjänster kartellbunden genom ett tariffavtal, som fick sin nuvarande allmänna utformning 1946. Också inom utlåningen är konkurrensmöjligheterna starkt begränsade, när det gäller risktagande och räntesättning. För utlåningsräntorna träffar affärsbankerna överenskommelse om rekommenderade räntesatser och intervall, inom vilka räntesatserna bör ligga. Sedan 1963 finns en huvudöverenskommelse mellan bankföreningen och sparbanksföreningen rörande kontorens öppethållande. Enligt banklagen krävs sedan 1956 tillstånd från Kungl, Maj:t att öppna avdelningskontor i kommun, där banken inte tidigare driver verksamhet. Och i slutet av 1940-talet träffade storbankerna en överenskommelse med bankinspektionen om att ej företa fler bankfusioner.

Sedan mitten av 1950-talet har konkurrensen på utlåningssidan varit mycket måttlig, under långa perioder obefintlig. I stället ligger tyngdpunkten i konkurrensen mellan bankinrättningarna på inlåningssidan. När priset av olika skäl inte används som konkurrensmedel på en marknad, söker företagen i stället att konkurrera med produktdifferentiering, reklam och olika former av service. Med de starkt begränsade möjligheter till produktdifferentiering, som bankerna har, är servicekonkurrens och särskilt kontorslokalisering det sannolikt viktigaste konkurrensmedlet. I synnerhet gäller detta i konkurrensen om hushållens inlåning och utnyttjande av banktjänster.

Lönsamhet 87)

	Omkostnader i % av:			Nettobehållning i % av	
	Brutto-behållning (=intäkter)	Aktiekapital och fonder vid årets början	Medelomslutning under året	Aktiekapital och fonder vid årets början	Medelomslutning under året
SEB	43,08	28,00	1,47	10,18	0,53
SHB	59,93	34,76	2,06	7,52	0,44
Genomsnittligt för samtliga bankaktiebolag	58,58	39,23	1,96	7,89	0,39

SHB:s fusionsverksamhet

Årtalen under nedanstående banker anger bankens grundande resp. dess samgående med SHB.

Bank AB Södra Sverige
1902, 1919

Nysätra Härads Låne- och Sparkassa 1908, 1918

Fellingsbro Kreditkassa
1905, 1917

Råneå Folkkassa
1909, 1917

AB Astra Folkbank
1908, 1917

AB Norrlandsbanken
1911, 1917

AB Jämtlands Kreditbank
1900, 1916

Bank AB Norra Sverige
1908, 1914

Bankirfirman Julius Geber & Co 1878, 1906

K B Louis Fraenckel
1880, 1893

SVENSKA HANDELSBANKEN

AB Ångermanlands Folkbank
1912, 1921

AB Mälarbanken 1922, 1929

Allmänna Sparbanken i Norra Västerbotten 1929

Allmänna Sparbanken i Oskarshamn 1930

AB Norrköpings Folkbank
1872, 1941

AB Vänersborgsbanken
1934, 1943

AB Georg Strandberg
1906, 1946

AB Luleå Folkbank
1900, 1951

Inteckningsbanken AB
1943, 1955

AB Gotlands Bank
1908, 1956

Pripp-Bryggerierna AB

Protokollet för Pripp-Bryggerierna AB:s /Pripps/ utveckling omfattar tiden fr.o.m. grundandet 1828 t.o.m. 1968. Redogörelsen för den historiska utvecklingen täcker någorlunda jämnt hela den studerade tidsperioden. Det torde vara riktigt att säga, att företaget fortfarande befinner sig i en dynamisk och händelserik utveckling. Bland annat av denna anledning har den nuvarande strukturbeskrivningen inte gjorts så utförlig som för bankerna.

HÄNDELSEFÖRLOPP

Beteckning	Tid	Beslutets innebörd	Beslutets bakgrund	Effekten av beslutet
Grundandet av Pripps	1828	Johan A. Pripp arrenderar det Brembergska bryggeriet i Göteborg för 2 000 riksdaler per år.[1]	J.A. Pripp hade varit handelsbetjänt hos Svananders bryggeri i Göteborg ända till 1827, då Svanander avled och sterbhuset inte kunde fortsätta verksamheten längre. Hans ekonomiska förhållanden var ringa, men man kan gissa, att hans trolovade var honom behjälplig med finansieringen av arrendet.[2]	Så länge bryggeriet arrenderades, har sannolikt små förbättringar vidtagits, men omsättningen gick stadigt framåt.[3] År 1833 var bryggeriet det tredje i ordning i Göteborg, och 1941 var det det högst accisdebiterade. 1844 förvärvades bryggeriet, och omsättningen fortsatte att krypa uppåt år för år, allteftersom staden växte.[4]
Omläggning för övergång till bayerskt öl.	1859	Det bayerska ölets goda egenskaper; bättre och hållbarare åstadkommet genom ett nytt jäsningsförfarande, bättre råvaror, annan mältning och annan bryggning.[5]	Det bayerska ölets snabba spridning över Europa, dess införande i Stockholm redan 1844 gjorde, att J.A. Pripp insåg vartåt utvecklingen var på väg. Eftersom han var mer handelsman än bryggare, sände han sin son Carl Pripp till utlandet för att lära den nya tekniken. När de stora ombyggnaderna så förestod, ligger det nära till hands att anta, att J.A. Pripp stött och väglett sin son vid utstakandet av den ekonomiska planen för arbetets fullföljande. När ombyggnaden var klar och det nya ölet utkom, övertog Carl Pripp ledningen för bryggeriet.[6]	1862 utkom det bayerska ölet. Under hela 1860-talet fram till 1872 steg omsättningen måttfullt år från år. Efter denna tid, då handel och industri i Göteborg hade goda konjunkturer, inträdde en kraftigare stegring. Detta innebar att utvidgningar blev nödvändiga och maskinella hjälpmedel måste tas i bruk. År 1875 igångsattes åtskilliga arbeten, och i mitten av 1880-talet hade tillverkningskapaciteten utökats, så att omsättningen kunde fördubblas. Anläggningen var då på höjden av tidens teknik.[7]

Beteckning	Tid	Beslutets innebörd	Beslutets bakgrund	Effekten av beslutet
Pripps pilsner släpps ut	1884	Pilsnerölet betecknade ett ytterligare steg uppåt på de underjästa maltdryckernas kvalitetsskala.	År 1877 hade Hamburgerbryggeriet i Stockholm introducerat det ljusa ölet i Stockholm, där det snart fick övertaget över det dittills allenahärskande mörka (bayerska) ölet. I Göteborg hade en liknande öltyp under någon period år 1880 försökts av Lyckholms.[8]	Pripps pilsner blev så småningom välbekant landet över, vartill bidrog ej blott en god kvalitet utan även en livlig reklam.[9] Hemligheten med Pripps ölsorters goda renommé synes åtminstone delvis ha varit, att de höll en anmärkningsvärt hög inbryggningsstyrka. Av tillgängliga analyser framgår, att det i slutet av 1890-talet förekom följande inbryggningsstyrka (stamvört och alkoholhalt utmärkte de olika ölsorterna.) Bayerskt öl 16,0% stamvört och 5,3% alkoholhalt Pilsneröl 15,0% resp. 5,1 Nuvarande tillåtna alkoholhalter. Klass I 1,5% II A 2,5%, II B, 3,5% och III 4,5 %.[9]
Pripps säljs till AB Göteborgs Förenade Bryggerier.	1889	Pripps ingick i en fusion med Göteborgs Bryggeri och Eriksberg. Därmed upphörde Pripps karaktär av familjebolag. Samtliga aktier i Pripps överlämnades till AB Göteborgs Förenade Bryggeri AB, men Pripps behöll sin egen styrelse, vars ledamöter även satt i moderbolagets styrelse.[10]	Upphävandet av skråbestämmelserna 1846 gav möjlighet till en omläggning av bryggerinäringen från hantverksmässig rörelse till industridrift.[11] Vidare ledde skråväsendet till en stegrad konkurrens, som kulminerade under 1870- och 1890-talen. Denna tog sig framför allt uttryck i ett häftigt priskrig med starkt dumpade ölpriser.[12] I Göteborg försökte bryggeriföreningar hålla prissättningen gemensam för sina medlemmar, och under 1850-, 1860- och 1870-talen eta-	Sedan förvaltningar av de olika enheterna i sammanslutningen i början av 1890-talet organiserats, kunde den nya ledningen vidtaga åtgärder för modernisering av driften. Avsättningen av det bayerska ölet, som helt dominerade, ökade avsevärt från 1891, då 30 000 hl såldes, till 1898 då omsättningen nådde 57 000 hl. Efter fusionen fanns i Göteborg det stora bryggeriet J.W. Lyckholm & Son, och efter kort tid startade ett konkurrensföretag, Bryggeriaktiebolaget Kronan. Längre fram under 1890-talet uppträdde Münchenföretaget i Göteborg också energiskt på markna-

Beteckning	Tid	Beslutets innebörd	Beslutets bakgrund	Effekten av beslutet
			blerades sådana. En verkligt effektiv konkurrensbegränsning kunde emellertid bäst åstadkommas genom sammanslagning av självständiga bryggeriföretag till stora enheter, varigenom man även vann den rationella stordriftens fördelar.[13] Den tekniska fulländning, som Pripps uppnått i mitten av 1880-talet, betecknade ej något slutgiltigt, som skulle möjliggöra för bryggeriet att slå sig till ro på sina lagrar. I snabbt tempo fortsatte den allmänna tekniska utvecklingen på alla områden.[14] Nyanläggningar och driftsexpansion krävde större kapitaltillskott, än man förut varit van att räkna med.[15] Frågan om att ta in nya aktieägare i Pripps uppstod, men tanken på att emittera nya aktier föll på att detta skulle förutsätta en avsevärd uppskrivning av värdet på tillgångarna, vilka hade hållits mycket låga. I stället accepterades ett	den.[17] Se omsättningsdiagram, sid. 81-83.

Beteckning	Tid	Beslutets innebörd	Beslutets bakgrund	Effekten av beslutet
			erbjudande från Stockholmsbankiren Louis Fraenckel om fusion med Göteborgs Bryggeri och Eriksberg, vilka han hade köpt.[17]	
Ny bryggeriteknisk ledning	1901	Den bryggeritekniska ledningen övertogs av G. F. W. Kalb, som tidigare tjänstgjort på Eriksberg.[18]	Efter 1898 inträdde en stark tillbakagång för den bayerska öltillverkningen från 57 000 hl till 40 000 hl 1901, och just under denna tillbakagångsperiod för Pripps inföll den stora framgångstiden för Lyckholms, som då var betydligt modernare än Pripps. Det synes ha stått klart att det Prippska ölets kvalitet under slutet av 1890-talet lämnat en del övrigt att önska.[19]	Då Kalb övertagit bryggmästartjänsten vid Pripps lades grunden till en rationell produktion på grundval av nyare bryggeriteknik, och all öltillverkning koncentrerades successivt till Pripps bryggerier. Resultatet av omdaningen visade sig efter några år. Från 1904 började omsättningen av bayerskt öl att stiga, och efter 1904 vände kurvan brant uppåt, så att Lyckholms bryggeri kraftigt distanserades.[20]
Inköp av bryggeriet Kronan	1902	Se Pripps förvärv av och fusion med andra bryggerier, sid. 84-85.	De initiativ, som 1889 togs för konkurrensbegränsning och företagssammanslagning, visade sig inom bryggeriindustrin efter hand synnerligen fruktbärande.[21] Finansieringen av AB Göteborgs Förenade Bryggerier ägde från början rum i hög grad med egna medel. Självfinansieringen blev under årens lopp allt mera markant, efterhand som fondbildningar växte, och vid slutet av	Sammanslagningssträvandena fortsatte och 1912 inköpte Pripps och Lyckholms Münchenbolaget. Från 1913 hade konkurrensen från Münchenbolaget neutraliserats, och från detta år behärskades maltdrycksmarknaden i Göteborgsområdet praktiskt taget helt av Pripps och Lyckholms företag.[23] Från och med 1916 inköptes bryggerier utanför Göteborg i Uddevalla, Vänersborg, Trollhättan och Strömstad. År 1926 inköpte Pripps Lyckholms Bryggeri och 1926 inköptes huvudparten av aktierna i Porterbryggeri AB

Beteckning	Tid	Beslutets innebörd	Beslutets bakgrund	Beslutets effekt
			1901 utgjorde det egna kapitalet 83% av omslutningen. [22]	D. Carnegie & Co. Härmed var koncentrationen av Göteborgsbryggerierna avslutad, och deras marknadsområde förblev oförändrat fram till början av 1950-talet. [24] Smärre tillskott utgjorde Trollhättans Ångbryggeri 1928, Nossebro bryggeri 1931 och Lilla Edets Ångbryggeri 1932. De små självständiga svagdricksbryggerierna i Göteborg inköptes under slutet av 1940-talet. [25]
Inköp av AB Apotekarnas Förenade Vattenfabrik	1950	Pripps utvidgade sitt tillverkningsprogram genom förvärvet av den dominerande läskedrycksfabriken i Göteborg	Den totala maltdrycksproduktionen gick tillbaka från 1903/04 till 1950/51 med omkring 17%, samtidigt som landets folkmängd ökade med 35%. [26] Konsumtionen av läskedrycker har däremot visat en nästan oavbruten stegring under 1900-talet. Läskedryckskonsumtionen var 1950 ca tio gånger så stor som vid seklets början. [27] Sedan 1907 hade Pripps en viss aktiepost i AB Apotekarnas Förenade Vattenfabrik. [28]	
Utveckling till västsvensk-koncern	1951 -60	Inkorporering av bryggerierna i Värmland och Dalarna samt bryggerier i Jönköping och Örebro. [29]	1929 hade Münchens bryggeri sålts och företaget förvandlats till ett förvaltningsbolag för de medel som sparades inom Pripps för framtida behov.	Omsättningen steg under åren 1950-1955 från ca 27 milj. kr. till 84 milj. kr och utgjorde 1960 102 milj.kr. [31]

Beteckning	Tid	Beslutets innebörd	Beslutets bakgrund	Effekten av beslutet
			Härigenom möjliggjordes en i stor utsträckning värdebeständig förvaltning av bolagets sparmedel.[30]	
Utveckling till landsomfattande koncern	1961 -64	Samgående med Skåne- och Stockholmsbryggerierna	En orsak till att förhandlingar om ett samgående mellan Stockholmsbryggerierna och Pripps, vilka var landets två största bryggerier, var den väntade lagändringen, som skulle tillåta fri försäljning av ett öl med en högsta alkoholhalt av 3,6%. Eftersom detta mellanöl var det internationellt vanligaste, väntades en kraftig konkurrens från utländska bryggerier.[32]	Genom samgåendet fick Sverige ett stort dominerande bryggeri, som omfattar c:a 60% av marknaden på malt- och läskedrycksområdet. Vidare kom genom samgåendet företagen AB Kabi, AB Kebo och AB Consol att ingå i koncernen. Härigenom hade Pripps även fått intressen inom läkemedelsbranschen.[33]
Exportaffärer	1964	Tillsammans med ett belgiskt, ett engelskt och ett kanadensiskt bryggeriföretag bildades Skol International Ltd 36).	Redan på 1890-talet utfördes bl.a. till Amerika en del öl. men exporten fick ej någon större omfattning.[35] 1963 ingick Pripps tillsammans med andra skandinaviska intressenter i Pripp de Mallorca SA,[34] som tillverkar läskedrycker i Palma de Mallorca utan större framgång. 36)	Skol International Ltd har utvecklats positivt och bedriver licenstillverkning och försäljning av Skol (Skål) International Bar i allt fler länder.[36]
Mellanöls introduktion	1965	Pripps utkom med ett svenskt öl med en högsta alkoholhalt av 3,6%	Ändring i lagstiftningen.	En stegrad efterfrågan på öl.

Beteckning	Tid	Beslutets innebörd	Beslutets bakgrund	Effekten av beslutet
Inköp av Abba-Fyrtornet AB	1968 -69	Pripps engagerade sig inom livsmedelsbranschen.	För att öka lönsamheten kan Pripps tänka sig expandera till andra branscher.[37]	

STRUKTURBESKRIVNING

Fram till mitten av 1800-talet var bryggerirörelsen hantverksmässig, men vid denna tid började bryggerier i modern bemärkelse uppstå. I takt med de gynnsamma konjunkturerna växte ett stort antal nya bryggerier fram, och dessa nyetableringar fortsatte, om än i ytterst begränsad omfattning, under början av 1900-talet, då efterfrågan på öl stagnerade. I stället präglas 1900-talet av att antalet tillverkningsställen inom bryggerinäringen varit i stadigt sjunkande. Sålunda fanns i Sverige i början av seklet 223 bryggerier, medan antalet 1967 hade sjunkit till 53.

Inom läskedrycksindustrin har man kunnat skönja en liknande utveckling, vad nedläggning och koncentration beträffar. Sålunda arbetade 1967 i de nordiska länderna och Västtyskland endast 50-55% av det antal företag, som var i gång tio år tidigare. Men i motsats till maltdryckstillverkningen visar läskedryckstillverkningen en ytterst stark utveckling under 1900-talet. Fram till 1920-talet ökade produktionen relativt måttligt men har sedan dess visat en oupphörlig stegring. Koncentrationen har dock till stor del uppkommit genom att bryggerier inköpt läskedrycksfabriker. Detta beror på att öltillverkning är mycket mer kapitalintensiv än läskedryckstillverkning. Det är således mycket lätt för ett bryggeri att börja tillverka läskedrycker, medan det är såväl kapitalkrävande som kunskapskrävande för en läskedrycksfabrik att börja tillverka öl. I detta sammanhang kan det nämnas, att flera läskedrycksfabriker slagit sig samman för tillverkning av öl, Banco Bryggerierna i Kopparberg och Skruv.

År 1967 utgjorde maltdryckerna c:a 55% och läskedryckerna c:a 45% av den totala malt- och läskedryckskonsumtionen i Sverige. Sverige importerade cirka 9% av alla maltdrycker men nästan inga läskedrycker. Någon nämnvärd export förekom ej heller. Pripps producerade och försålde 1967 över 3,5 miljoner hektoliter malt- och läskedrycker, vilket utgjorde 60% av den svenska marknaden. Förutom Pripps finns på marknaden ett Kooperativt malt- och läskedrycksföretag, Wårby, samt andra mindre bryggerier. Pripps största konkurrenter torde ha en marknadsandel på 5-10%. Dryckesföretagen svarade för 80% av Pripps totala rörelseintäkter på ca 660 milj. kronor.

Omsättningsdiagram för bryggeribranschen och Pripps

Då en enhetlig och kontinuerlig statistik inte kunnat skaffas kommer olika diagram att användas för att åskådliggöra bryggeribranschens och Pripps utveckling.

Mellan åren 1828 och 1835 har inget annat mått på utvecklingen gått att få än Göteborgsbryggarnas näringstaxering (i rdr bco)

År	Pripps	Summa
1828	15	186
1830	30	208
1835	22	149

Fördelning av saluaccisen mellan Göteborg Bryggerigilles medlemmar. Fördelningen skedde efter resp. bryggares förbrukning av malt året före beskaffningsåret och avser rdr bco.

År	Pripps	Summa
1835	72	360
1840	60	360
1845	85	360
1850	85	360

För att få någon uppfattning om utvecklingen fram till 1903, då den officiella maltdrycksstatistiken inleddes, i samband med att maltdrycksbeskattningen infördes, har en uppställning gjorts över tillverkningsvärden vid Göteborgs bryggerier 1875 - 1903 i 1000 kr. För tiden mellan 1850 och 1875 har det inte gått att få fram uppgifter.

År	Pripps	Summa
1875	263	2.678
1880	633	2.694
1885	782	3.189
1890	1.286 x)	3.521
1895	1.080	3.906
1900	1.668	6.114
1903	2.131 xx)	5.811

---

x) Här tillkom Göteborgs Bryggeri och Eriksbergs Bryggeri.

xx) Här tillkom Bryggeriet Kronan.

Åren 1905-1928 utgjorde maltavverkningen vid skattepliktiga bryggerier i Göteborg (i ton)

År	Pripps	Summa
1905	2.556	5.546
1910	1.786	4.067
1915	3.458[x)]	6.466
1920	2.179	3.981
1925	1.669	3.361
1928	3.281[xx)]	3.281

Fran och med 1930 jämförs Pripps maltavverkning vid skattepliktiga Göteborgsbryggerier med den totala produktionen av maltdrycker i hela landet. Man kan dock inte använda siffrorna för att se Pripps marknadsandel i landet, eftersom måtten inte är identiska. I uppställningen har även intagits läskedrycksproduktionens utveckling.

År	Pripps (i ton)	Summa (i milj. liter) maltproduktion	Summa (i milj. liter) läskedrycksproduktion
1930	3.332	300	45
1935	2.595	250	55
1940	2.578	255	70
1945	1.903	240	115
1948	1.914	275	165

---

x) Här tillkom hälften av Münchenbryggeriets maltavverkning.

xx) Här tillkom D. Carnegie & Co., J. W. Lyckholms & Co och resterande maltavverkning vid Münchenbryggeriet.

Efter Pripps samgående med AB Stockholms Bryggerier uppgick den totala marknadsandelen till Pripps till drygt 60% av totalkonsumtionen av malt- och läskedrycker. Maltdryckskonsumtionen var fortfarande kvar på samma nivå som 1948, men läskedryckskonsumtionen fortsatte att öka. År 1965, när mellanölet infördes, började maltdryckskonsumtionen öka.

Försäljningen av skattepliktiga malt- och läskedrycker i Sverige 1964/65 - 1968/69 (1.10-30.9) inkl. importerade varor (i milj. hl).

År	Pripps dryckesförsäljn. totalt	Summa maltdrycker	Summa läskedrycker	Summa malt- och läskedrycksförsäljning
64/65	323	270	253	523
65/66	323	314	265	579
66/67	334	326	267	593
67/68	358	372	278	650
68/69	403	431	298	729

Pripps förvärv av och fusion med andra bryggerier

Nedan följer en uppställning över Pripps-Bryggeriernas geografiska och produktmässiga utveckling genom förvärv av och fusion med andra företag. Det bör observeras att endast moderbolagen angivits i uppställningen. När vi kommer fram till fusionerna med AB Malmö Förenade Bryggerier och AB Stockholms Bryggerier, har dessa båda företag bakom sig en likartad koncentration av bryggerierna inom sina geografiska områden som Pripps. AB Stockholms Bryggerier var t.ex. ungefär lika stort som Pripps vid samgåendet.

År 1889

Göteborgs Bryggeri, Göteborg

Eriksbergs Bryggeri, Göteborg

År 1903

Bryggeriet Kronan, Göteborg

År 1912

Münchenbryggeriet, Göteborg (inköpt tillsammans med Lyckholmsbryggeriet, Göteborg)

År 1916

Emeliedals bryggeri, Göteborg

År 1917

Svante Natt och Dags bryggeri, Uddevalla

År 1918

Strömstads bryggeri, Strömstad

Vänersborgs bryggeri, Vänersborg

År 1919

Utsiktens bryggeri, Uddevalla

Göteborgs Svagdricksbryggeri, Göteborg

År 1920

Krönleins bryggeri i Trollhättan, Trollhättan

År 1926

J.W. Lyckholm & Co, Göteborg

År 1928

Trollhättans Ångbryggeri, Trollhättan

AB D. Carnegie & Co, Göteborg

År 1931

Nossebro bryggeri, Nossebro

År 1932

Lilla Edets Ångbryggeri, Lilla Edet

År 1947

Sannalidens bryggeri, Göteborg

År 1949

Majornas bryggeri, Göteborg

År 1950

AB Apotekarnes Förenade Vattenfabriker i Göteborg, Göteborg

År 1951

AB Sveabryggerier, Filipstad och Åmål

Bryggeri AB Fryksdalen, Torsby

Kristinehamns Bryggeri AB, Kristinehamn

AB Wermlandsbryggerier, Karlstad

Hjo Bryggeri, Hjo

Falköping Bryggeri, Falköping

Trollhättans Läskedrycksfabrik & Svagdricksbryggeri, Trollhättan

År 1955

Norlings Bryggeri AB, Örebro

AB Smålandsbryggerier, Jönköping

År 1961

Eskilstuna Bryggeri AB, Eskilstuna

AB Malmö Förenade Bryggerier, Malmö

Nordpolens mineralvattenfabrik, Lidköping

År 1962

Arvika Bryggeri AB Arvika

År 1964

AB Stockholms Bryggerier, Stockholm

År 1968

ABBA-Fyrtornet AB, Göteborg

Kooperativa Förbundet

Kooperativa Förbundets /KF:s/ utveckling studerades sist av företagen i denna undersökning. Protokollet omfattar tidsperioden 1899 till och med 1920-talet. Anledningen till att företagets fortsatta utveckling inte studerats är dels att dess nuvarande struktur troligtvis redan utkristalliserats vid denna tidpunkt, dels att källmaterialet för den fortsatta utvecklingen inte var så lättillgängligt som för den studerade tidsperioden. Ruins doktorsavhandling, Kooperativa Förbundet 1899 - 1929, En organisationsstudie, har utgjort källmaterial till studien av KF:s utveckling.

HÄNDELSEFÖRLOPP

Beteckning	Tid	Beslutets innebörd	Beslutets bakgrund	Effekter av beslutet
KF bildades	1899	Inbjudan till KF:s konstituerande kongress utfärdades av tre lokala konsumtionsföreningar.[1]	Enstaka konsumtionsföreningar uppstod i Sverige redan under 1850-talet, medan den första egentliga vågen satte in i slutet av 1860-talet i nära samband med dåtidens arbetarföreningsrörelse och i hägnet av den 1864 antagna näringsfrihetsförordningen. Under åren 1867-79 bildades mer än 300 konsumtionsföreningar. Dessa blev emellertid för det mesta ganska kortlivade, i avsaknad av organisatorisk fasthet, kapitaltillgångar och affärskunnig ledning. KF och konsumtionsföreningarna framträdde med ambitioner att i grunden förändra det ekonomiska livets struktur och successivt tränga tillbaka en på vinstsystem grundad företagsamhet. Man hade i första hand sin uppmärksamhet riktad på den privata detaljhandeln, men även på grosshandeln och produktionen.[2]	Det nystartade förbundet fick i uppgift att bedriva upplysningsverksamhet och utveckla en inköpsagentur, som skulle kunna utvecklas till en partiaffär. Perioden fram till 1904 utmärktes av svårigheter och motgångar. Vid konstitutionen anslöt sig 42 sammanslutningar, och vid slutet av år 1900 hade antalet ökat till 55 organisationer. 1902-1903 gick dock såväl organisationsantalet liksom de anslutna organisationernas medlemsantal och omsättning tillbaka. Partihandeln överläts år 1900 till en organisatoriskt fristående partihandel, som dock måste nedläggas 1903 p.g.a. kapitalbrist. Förutom att KF medverkade till uppkomsten av nya föreningar, kom KF att påverka föreningarnas struktur, att ingripa kontrollerande och reglerande i föreningarnas skötsel och att avkräva dessa en viss solidaritet i förhållande till KF.[3]
Partihandelsförsäljningen inleds	1904	KF påtog sig rent affärsmässiga uppgifter.	Efter den kooperativa partihandelsföreningens nedläggning anställde	KF:s agenturaffär utvecklades på ett tillfredsställande sätt. Under dess första verk-

Beteckning	Tid	Beslutets innebörd	Beslutets bakgrund	Effekter av beslutet
			KF "en merkantilt bildad person med uppdrag att lämna anvisningar angående varuinköp och eventuellt förmedling av sådan". År 1904 startades en agenturaffär, som sedan utvecklades till KF:s partihandel.[4]	samhetsår uppgick vinsten till knappt 4.500 kr, under dess andra verksamhetsår till drygt 15.500 kr. Filialer öppnades ute i landet successivt.
KF inköper en margarinfabrik i Väners-borg	1908	KF kom att ägna sig åt produktion.	Efter 1905 drogs konsumtionsföreningarna och KF in i en serie öppna konflikter. Ett antal enskilda grossister vägrade leverera varor till konsumtionsföreningarna, och några fabrikantsammanslutningar drog in agentprovisionen till KF eller vägrade tilldela förbundet en grosrabatter. Margarinkartellen meddelade således hösten 1908 att den agentprovision, som KF åtnjutit vid försäljning av margarin från en av kartellens medlemmar, skulle upphöra.[5]	Förbundet svarade med att förklara bojkott mot kartellens två främsta fabriker, Pellerin och Zenith, och att uppköpa en margarinfabrik, som stod utanför kartellen. Margarinstriden slutade med seger för KF i så måtto som kartellen upplöstes 1911.[6] Förbundskongressen 1908 gav förbundsstyrelsen i uppdrag att utreda, när KF kunde tänkas vara redo att ge sig i kast med kooperativ produktion. Förbundsstyrelsen svarade att det kunde ske när KF:s kapitalresurser blivit större.[7] Hösten 1908 startades KF:s sparkassa och våren 1909 utsläpptes det s.k. folklånet, på vilket det inflöt 55.000 kr. Vidare vände man sig till konsumtionsföreningarna under åren 1907-1911, varvid det inflöt 30.000 kr. Margarinfabriken avyttrades 1913. Först under 1920-talet ansåg sig förbundet ha tillräckliga kapitaltillgångar och en tillräckligt om-

Beteckning	Tid	Beslutets innebörd	Beslutets bakgrund	Effekten av beslutet
				fattande kundkrets för att våga ägna sig åt industriell verksamhet. KF:s sparkassa överskred 1912 1 milj. i innestående medel, 1917 5 milj. och 1929 50 milj. Till en början bidrog sparkassan på ett verksamt sätt till KF:s kapitalförsörjning. Senare, när förbundets kapitaltillgångar ökat, minskade dess betydelse. Under de stormiga åren 1908-10 vände sig KF i olika former till arbetarrörelsens organisationer i sina ansträngningar att öka förbundets knappa kapitaltillgångar. Åtminstone ett av de tillfrågade förbunden, Svenska typografförbundet, lånade KF 75.000 kr. 1905-1909 avtecknar sig som KF:s heroiska epok - den konsumentkooperativa rörelsens motståndarorganisationer par préférence anklagades för att utöva påtryckningar på ett antal producentsammanslutningar i syfte att få den konsumentkooperativa centralorganisationen på knä.[8]
KF vänder sig till jordbrukarna	1911	Publicering av ett stort antal artiklar i olika publikationer, där man underströk rörelsens betydelse också för jordbrukarna och uppmanade dem att i eget intresse gå med som medlemmar i konsumtionsföreningar. Kunskap om konsument-	Fram till 1910 hade KF i synnerhet bemödat sig om att vinna anslutning bland arbetarna, och jordbruksbefolkningen ägnades inte någon större uppmärksamhet. Den nya inriktning, som förbundets medlemsvärvare fick	År 1910 utgjorde jordbrukarna ca 8% av medlemmarna i de till KF anslutna konsumtionsföreningarna. År 1919 var procenttalet 18,9.

Beteckning	Tid	Beslutets innebörd	Beslutets bakgrund	Effekten av beslutet
		kooperationen spreds också ut över landsbygden genom de föreläsningar, som av KF utsända talare från och med 1912 kom att hålla vid en serie folkhögskolor.[9]	i början av 1910-talet, innebar att jordbrukarna kom i blickpunkten; att vinna denna stora befolkningsgrupp för konsumentkooperationen betecknades 1911 som rörelsens närmaste uppgift.[10]	
KF:s industriella expansion inleds	1921	KF inköpte en margarinfabrik i Norrköping. År 1923 förvärvades kvarnen Tre kronor, 1925 inköptes kvarnen Tre lejon och en skofabrik i Örebro, 1927 förvärvades aktiemajoriteten i gummifabriken i Gislaved, 1929 inköptes superfosfatfabriken vid Gäddviken, och 1928 beslöt man att uppföra en glödlampsfabrik.[15]	KF hade tillräckliga kapitaltillgångar och en tillräckligt omfattande kundkrets för att kunna ägna sig åt industriell verksamhet.[11] Kapitalresurserna hade nästan uteslutande skapats genom överskott, som uppstått på partihandeln.[12] De KF-anslutna konsumtionsföreningarnas medlemsantal hade stigit från c:a 11.000 personer vid slutet av år 1900 till c:a 240.000 personer vid slutet av år 1920.[13]	Genom förvärvet av margarinfabriken i Norrköping ansåg KF sig ha visat "att en rationell konsumentorganisation med produktion i egna företag kan rycka undan grunden för monopolistiska företags eller sammanslutningars maktställning". I fortsättningen skulle det bli fullständigt omöjligt för de enskilda margarinfabrikerna att föra en monopolistisk prispolitik. KF:s fortsatta industriella expansion kom ständigt att framställas i ett sådant monopolbekämpande perspektiv. KF ansåg sig ha visat, att det kunde erbjuda konsumenterna det skydd mot karteller och truster, som statsmakterna inte förmådde lämna.[14]

STRUKTURBESKRIVNING

Vid slutet av år 1900 utgjorde antalet medlemmar i till KF anslutna föreningar 11.025 personer, och omsättningen uppgick till över 3 milj. kr. Varken medlemsantal eller omsättningssiffror visade under de följande åren någon direkt tillbakagång med undantag för åren 1902-03. Några år bromsades dock frammarschen upp. Medlemsantalet stagnerade sålunda 1909-1910 och 1920-1921. Föreningarnas försäljningssumma, omräknad i 1929 års priser, var tämligen oförändrad 1899-1904, steg något mellan 1904 och 1907, var tämligen oförändrad 1907-1914 och har sedan expanderat kraftigt.

År 1965 hade föreningarnas omsättning stigit till 5,09 miljarder kronor, varav 72% anskaffats av KF. Den egna produktionen uppgick till 1,8 miljarder kronor. Antalet medlemmar i kooperativa föreningar uppgick till 1.319.000. En viss uppfattning om konkurrensförhållandet kan man få genom att jämföra antalet varuhus:

Kooperativa	128
Turitz & Co	101
Åhléns	62
Övriga	33

Analys av fallbeskrivningarna i teoretiska termer

I detta kapitel skall jag försöka tolka protokollen i teoretiska termer, strukturerade så att förståelse för beslutssituationen erhålles. Detta innebär att jag har angett vad som utlöste beslutet, dvs. vad som förändrades, och hur företaget varseblev förändringen. Vidare har jag försökt ange, hur förändringen påverkade företagets behov och vilken strategi företaget valde. Därefter har jag försökt bedöma, vad som gjorde att företaget kunde utföra handlingen och vilka effekter handlingen fick för företaget.

Stockholms Enskilda Bank

Beslut: Bildandet av SEB år 1856

Stimulus och varseblivning

En förändring av den situation den norrländska trävaruindustrin befann sig i inträffade i mitten av 1800-talet, då en utländsk efterfrågan på trävaror uppstod.

Bedömning av hur företagens behov påverkades

Genom trävaruexportens expansion uppstod ett behov av krediter, vilket de existerande kreditinstituten (de stockholmska köpmanshusen) inte i önskad omfattning tillfredsställde.

Strategi

De norrländska affärsmännen kunde inte själva skaffa önskade resurser, men genom att samarbeta - bilda en offentlig bankinrättning - skulle man kunna få större förutsättningar att dra till sig kapital från enskilda personer, än vad de stockholmska köpmanshusen hade. Dessa saknade nämligen den ställning och den av enskilda personer oberoende stabilitet, som utmärker en offentlig bankinrättning.

Bedömning av företagens förmåga att realisera strategin

Den drivande kraften bakom bildandet av SEB var A.O. Wallenberg, grosshandlare i Sundsvall men samtidigt livligt politiskt och publicistiskt verksam i Stockholm. Han hade således kunskap om såväl den norrländska trävaruindustrins kreditproblem som den stockholmska penningmarknadens möjligheter. Dessutom talar mycket för att han samarbetade med finansministern för att få oktrojansökan beviljad.

Effekter av beslutet

Bankens rörelse utmärktes under den första tiden av både gamla och nya bankaktiviteter. Resurser till den norrländska träindustrin anskaffades, och bankens betydelse för exportens finansiering kan knappast överskattas. Den direkta effekten utgjordes av det utomordentligt goda ekonomiska resultatet. En indirekt effekt av den ökade trävaruexporten var behovet av valutaaffärer, som banken fick tillfredsställa (marknadsutveckling).

En indirekt effekt av den "tryckande" monopolställning banken hade och till det utomordentligt goda ekonomiska resultatet utgjorde framlockandet av konkurrenter.

Beslut: Obligationsaffärer vid 1860 - talets mitt

Stimuli och varseblivning

En förändring i bankens situation uppstod genom att konkurrenter började uppträda fr.o.m. 1862. Vidare minskade efterfrågan på krediter i samband med depressionen under senare delen av 1860 - talet.

Bedömning av hur bankens behov påverkades

Under åren 1862 - 64 sjönk den absoluta vinsten, liksom inlaningen och omslutningen. Härigenom uppstod ett behov av nya expansionsmöjligheter.

Strategi

Banken försökte först expandera genom marknadsframträngning (avdelningskontor 1865 och konton i Frankrike 1866), men detta ledde inte till en ökning av utlåningen, varför man placerade pengarna i obligationer. Tankegången var att kupongräntorna utan marginal skulle förränta inlåningen, medan vinsten skulle komma på en kursstegring. Det var således fråga om spekulationsaffärer (kombinationsdiversifiering). Den princip man följde var att försöka träda in på en ny marknad hellre än att slåss. Då banker utför en förmedlingsuppgift, in- och utlåning, måste dessa samband avbildas på marknaden. Lyckas en bank öka inlåningen genom en viss strategi, kan detta således kräva en strategiförändring på utlåningssidan.

Bedömning om bankens förmåga att realisera strategin

Redan vid bankens grundande hade man inrättat en verkställande direktörsbefattning, som uppfyllde det affärsmässiga kravet på en personlig, enhetlig ledning, lämpad för snabba beslut. Övriga bankers ledningar utmärktes av de kollegiala styrelseprinciperna.

Effekterna av beslutet

En direkt effekt av beslutet var att banken kom att engagera sig även i utländska statsobligationer och inhemska industriobligationer (marknadsutveckling) för att kunna placera sina medel.

Vidare blev VD:s makt starkare, vilket framkallade opposition i direktionen (schism 1871). Genom schismen ökades VD:s andel av bankens aktiekapital. Obligationsaffärerna fick bankens vinstsiffror att åter börja stiga. År 1875 realiserades utländska statsobligationer med jättevinster, varför man kunde utbetala lika stort belopp till aktieägarna, som dessa ursprungligen inbetalt för aktierna. Därtill kom oförändrad vinstutdelning jämte 5% grundfondsränta på det fördubblade aktiekapitalet.

Samtidigt fick banken en förvarning om hur det kunde gå med stora järnvägsengagemang, då en bankirfirma tvingades inställa sina betalningar.

Beslut: Åtgärder för att klara 1879 års kris

Stimuli och varseblivning

En förändring av bankens situation inträffade genom att en allvarlig nedgång i konjunkturen kom 1877, då vissa järnvägar inte kunde betala sina kupongräntor. Järnpriserna hade redan tidigare börjat kraftigt falla och 1878 drabbades även trävarupriserna. Exporten av både järn- och trävaror minskades katastrofalt. Krisen drabbade med hela sin tyngd SEB, som icke bara låg med stora poster järnvägsobligationer och hade ett av Wallenberg grundat bolag för framställning av järnvägsmaterial till kund utan också finansierade flera av prisfallet på järn- och trävaror drabbade köpmanshus och industrier. I början av 1878 anmäldes den ena betalningsinställelsen efter den andra, och bankens största industriengagemang krävde ytterligare krediter, för att driften skulle kunna fortsättas. SEB fick överta ledningen av företaget och skaffade utländska krediter. Förtroendet för banken var ännu orubbat såväl i utlandet som hemma. Så kom i slutet av 1878 en del mot banken riktade tidningsartiklar, vilka orsakade talrika uppsägningar av inlåningsräkningar. På ett halvår sjönk depositionsräkningen från c:a 19 miljoner kronor till 15 miljoner kronor, vilket höll på att krossa banken.

Bedömning av hur bankens behov påverkades

Banken hade fått ett stort behov av resurser för att överhuvudtaget kunna överleva.

Strategi

Banken kunde inte skaffa de önskade resurserna av egen kraft utan sökte samarbete med stat och utländska kreditgivare (lån). Vidare slutade man upp med den resurskrävande obligationsrörelsen, dvs. den verksamhet som delvis bar skulden till krisen. Senare, när man kunde erhålla resurser från annat håll, slutade man också upp att skaffa inlåning från allmänheten (överlåtelse av avdelningskontor 1889). Den omedelbara anskaffningen av pengar var en resursanskaffningsstrategi medan de andra handlingarna kan sägas ha följt principen att undvika de osäkerhetskällor, som skadat företaget.

Bedömning av förmågan att realisera strategin

En viss förhandlingsskicklighet krävdes för att kunna förnya och utöka utlandskrediterna samt att skaffa statliga krediter. A. O. Wallenbergs son Knut, som var vice VD, hade stor del i detta arbete och bör ha ägt vissa förutsättningar härför, eftersom han sedermera blev utrikesminister.

Effekter av beslutet

Banken överlevde krisen men måste göra så stora avskrivningar på aktier och obligationer i de företag man tvingats överta vid krisen, att vinster till riskfyllda krediter inte uppstod. Rörelsefriheten återvanns inte förrän 1893, då de sista lånen betaldes och det sista obligationsengagemanget blev framgångsrikt avbytt, dvs avsatt på obligationsmarknaden.

Beslut: Obligationsaffärerna återupptas och rekonstruktion av de bolag banken övertagit ledningen för inleds 1886.

Stimulus och varseblivning

År 1886 avled A.O. Wallenberg och Knut A. Wallenberg blev VD. Härvid förändrades de normer, efter vilka bankens VD bedömde situationen.

Bedömning av hur bankens behov påverkades

A.O. Wallenberg hade inte haft lust att delta i ens de mest legitima, dvs riskfria obligationsaffärer, förrän avskrivningarna var slutförda, medan K.A. Wallenberg vid tillträdet som VD skriver, att han var trött på att spela i moll, han ville spela i dur.

Strategi

Banken sökte sig till områden, som kunde ge goda vinster utan egen kapitalinsats. Så var fallet med obligationsaffärerna, men endast om de sköttes efter en annan metod än 1870-talets långsiktiga engagemang. Det gällde att endast överta obligationer, som man kunde räkna med att genast placera, och att i detta syfte söka kontakt med den för varje låntyp billigaste marknaden. Denna förmedlingsuppgift hade visat sig kunna fyllas av bankirer, men tendensen gick i riktning mot att förmedlarna borde äga stödet av en bank. Viktigast var emellertid förbindelserna med utländska kapitalmarknader. Förmedlarna arbetade som representanter för konsortier, och avgörande för K.A. Wallenbergs medverkan blev, att han lyckades komma in i ett konsortium som representant för Sverige. Samtidigt försökte han själv bli förmedlare på den franska kapitalmarknaden. Denna handling utgör en marknadsutvecklingsstrategi.

Bedömning av förmågan att realisera strategin

Bankens utlandsförbindelser och VD:s diplomatiska anlag torde göra att förmågan att genomföra strategin förelåg.

Effekter av beslutet

En direkt effekt blev att banken tillfördes vinster inte bara på förmedlingsaffärer utan även extra förtjänstmöjligheter genom att förvalta medel, till dess låntagarna behövde

dem, s.k. förräntningsaffärer.

Härigenom kunde man rekonstruera de bolag banken engagerat sig i. I samband härmed erhölls aktier som säkerhet för nya lån, och banken blev därigenom inte bara kreditgivare utan även ägare till bolagen.

Beslut: Storindustriella affärer på 1890-talet

Stimulus

Den situation bankerna befann sig i förändrades i och med att Sveriges industriella genombrott inleddes. Detta anses ha pågått under de två sista decennierna på 1800 - talet och början på 1900 - talet. Under denna tid ökade antalet banker från 44 (år 1880) till 84 (år 1908), vilket var maximisiffran. Företagsbildandet ökade fr.o.m. 1894 och kulminerade 1899. K.A. Wallenbergs bror Gustav var uppfinnare och företagsgrundare. Bankens ledande man kom därför att ta en ej obetydlig del i det livliga företagsgrundande, som särskilt utmärkte åren 1888 - 1889. Sistnämnda år skrev Gustav till K.A. Wallenberg, att "när industrins behov börjat framkallas, så är det ej lätt att stoppa det".

Bedömning av hur bankens behov påverkades

Ovannämnda uttalande är signifikativt för tron på ett industriellt genombrott och för uppfattningen att man på lång sikt inte enbart kunde lita till de svenska finansiella resurserna. I samma brev skrev Gustav vidare, att "den som nu kan tillhandahålla pengar kommer att tjäna därpå".

Strategi

Den expansionsmöjlighet banken upptäckt bestod i att finansiera grundandet av företag för exploatering av tekniska uppfinningar och naturtillgångar (främst järnmalm). Medlen härtill skulle man skaffa utomlands. Dylika affärer hade banken sysslat med tidigare, varför jag vill karakterisera strategin som en marknadsutveckling.

Bedömning av förmågan att realisera strategin

Bankens ledande män hade redan på 1870 - talet grundat bolag och finansierat långsiktiga järnvägsbyggnadsprojekt. Efter 1879 års kris hade man fått överta ledningen av krisdrabbade kundbolag. Man hade således stor erfarenhet av företagsledning och möjlighet att samordna nygrundandet med egna bolag i så kallade utvecklingsblock.

Genom att K.A. Wallenberg efter utnämningen till VD strävat efter att bli förmedlare av obligationslån fanns en viss kunskap även på detta område. År 1891 fick han således en fransk bank att överta ett svenskt statslån. Denna förbindelse byggde han ut till ett konsortium, i vilket SEB blev internationell låneförmedlare för de nordiska länderna.

När banken reparerat förlusterna från 1879, kunde man 1894 använda förräntningsmedlen från obligationsaffärerna till nya industriengagemang.

Effekter av beslutet

Banken utvecklades till en s.k. emissionsbank, där bankens ledare även verkade som företagare, sätillvida som de tog företagaransvar och deltog i projektens genomförande. I banken ägde och utvecklade de ett redskap för sina intentioner därvidlag. Bankens ledare blev bankens viktigaste kunder. Gränsen mellan vad de gjorde som privatmän och som bankens ledare blev så oklar, att man inte kan skilja dem åt. De utgjorde en företagargrupp med en bank som redskap.

Beslut: Nyemissioner 1910 - 1913

Stimuli och varseblivning

Situationen förändrades för bankerna i början på 1900 - talet. I jämförelse med 1890 - talet utmärktes de skandinaviska obligationsaffärerna av stagnation. Det var inte längre fråga om att bygga upp en ny fördelaktig verksamhetsform utan om att försvara en vunnen position under försämrade förhållanden och i hård konkurrens. År 1907 inledde SEB och SHB ett samarbete. De senaste åren hade lett till allt mindre och osäkrare vinster. Allt fler krävde också andel i dessa. Förmedlingsaffärerna avvecklades helt något senare samma år. I detta läge gick de två största bankerna (konkurrenter till SEB och SHB) samman.

Bedömning av hur bankens behov påverkades

Det förefaller som om K.A. Wallenberg kände en viss oro över att banken inte skulle kunna hävda sig gentemot de andra storbankerna, medan Marcus Wallenberg tog saken lugnare. Han skrev dock till K.A. Wallenberg att de måste överväga sin politik.

Strategi

Eftersom det inte syntes möjligt att träda in på en ny fördelaktig utvecklingsväg och det allt mer industrialiserade näringslivet krävde stora anläggningskrediter, måste SEB skaffa sig säkerhet. En viss säkerhet hade man redan genom ägarintressen i kundbolag, som man fått vid 1879 års kris, men man måste tydligtvis öka resurserna för att kunna hävda sig (samarbetsstrategi).

Bedömning av förmågan att realisera strategin

Banken försökte först få till stånd en fusion med SHB, men då detta misslyckades, försökte SEB:s ledning realisera en del av sina tillgångar via Stockholms fondbörs, som på allvar började fungera som redskap för aktieplaneringar på kapitalmarknaden 1910.

Härigenom fick man pengar att öka bankens fonder, samtidigt som SEB:s förvaltningsbolag kunde öka sina ägarintressen i bolag. År 1907 hade förvaltningsbolagen aktier i 26 bolag bokförda till 7.786.000 kr och 1913 i 54 bolag bokförda till 25.345.000 kr.

Effekter av beslutet

Banken uppnådde säkerhet genom att utveckla ett konglomerat med bankens ledare som ägare och ett stort antal självständiga storbolag med olikartad teknologi och miljö. Detta medförde också att marknaden började "organiseras", dvs. organisationsgraden inom bankernas marknadssegment "industrikrediter till storbolag" ökade. Genom aktieförvärv inkorporerades storbolagen med SEB, varvid kundernas alternativa kreditmöjligheter begränsades.

Beslut: Bildandet av AB Incentive år 1962

Stimulus och varseblivning

Den situation banken befann sig i förändrades genom att konkurrenterna började förvärva ägarintressen i även mindre företag. Marknadssegmentet industrikrediter till storbolag var troligtvis fullständigt organiserat, dvs. de flesta storbolag var förankrade i någon bank via ägarskap eller personalunioner.

Bedömning av hur bankens behov påverkades

Bankens möjlighet att framställa tjänster åt familjebolagen minskade, vilket kunde fått negativ effekt även på säkerheten.

Strategi

Bankerna är enligt banklagen förhindrade att utföra annan verksamhet än banktjänster, varför SEB inte hade något annat val än att ta upp konkurrensen om detta marknadssegment; bekämpning av osäkerhetskällan genom förankring i familjeföretag.

Bedömning av förmågan att realisera strategin

Detta konkurrenssätt medför ingen risk för de konkurrerande företagen att förlora resurser. Ett priskrig kan leda till att de konkurrerande företagen förbrukar sina resurser, men en förankring av kunder kan knappast få denna effekt.

Effekten av beslutet

En allt större del av bankernas företagskunder organiserades till bankerna.

Beslut: Banken öppnar avdelningskontor i Göteborg 1967

Stimulus och varseblivning

Bankens situation torde ha förändrats genom att bankens marknadssegment hade organiserats i ganska stor utsträckning.

Bedömning av hur bankens behov påverkades

Bankens "externa" expansionsmöjlighet torde ha begränsats. Genom de begränsningar av bankernas verksamhet och geografiska utbredning, som lagstiftning inom och utom landet uppställer, torde expansionsmöjligheterna bestå av förbättrad funktionsduglighet inom konglomeratet.

Strategi

Jag vill betrakta strategin som en sammanföringsstrategi, eftersom SEB genom att öppna ett kontor i Göteborg sammanförde "sina" bolag där med ny lämplig struktur, dvs. bättre service som ökade bolagens funktionsduglighet.

Bedömning av förmågan att realisera strategin

Det enda hindret för strategins genomförande torde ha varit att få Bankinspektionens tillstånd.

Effekter av beslutet

Troligtvis en förbättrad funktionsduglighet av hela konglomeratet.

Svenska Handelsbanken

Beslut: Bildandet av SHB år 1871

Stimulus och varseblivning

Situationen för SEB:s styrelse förändrades genom att VD:s makt ökade i samband med obligationsaffärerna.

Bedömning av hur bankstyrelsens behov påverkades

Styrelsena maktsfär minskade, vilket påverkade styrelsens maktbehov negativt.

Strategi

Styrelsen kunde välja mellan att bekämpa VD, lämna honom för att träda in på ett mer förmånligt miljöområde eller sammansmälta med honom, dvs. acceptera VD:s överhet.

Bedömning av förmågan att realisera strategin

Den grupp styrelsemedlemmar, som var missnöjda, ägde erfarenhet av bankledning, och den ökande affärsverksamheten i Stockholm bedömdes kunna ge sysselsättning åt ytterligare en Stockholmsbank. Man valde därför att bryta sig ur SEB och bilda en ny bank.

Effekter av beslutet

SHB bildades och blev en liten lokal Stockholmsbank, driven efter kollegiala styrelse-principer.

Beslut: Fusion med Louis Fraenckels bankirfirma år 1893.

Stimulus

Samma som för SEB:s beslut: Storindustriella affärer på 1890 - talet.

Varseblivning

Andra banker expanderade i början av 1890-talet, medan SHB:s vinst minskade.

Bedömning av hur bankens behov påverkades

Expansionen för andra banker berodde på förmedlingsaffärerna med obligationslån på den utländska kapitalmarknaden. SHB önskade imitera denna lukrativa verksamhets-gren, men saknade de förbindelser, den kunskap och även den organisatoriska struktur som krävdes härför.

Strategi

SHB kunde skaffa sig denna förmåga antingen genom att själv förvärva den eller genom att samarbeta med någon som redan hade den. Man valde en sammanslagningsstrategi.

Bedömning av förmågan att realisera strategin

Det skulle måhända tagit SHB alldeles för lång tid att själv skaffa sig förmågan, och eftersom det fanns ett behov hos bankirer (med förmågan) att ha stöd av en bank vid obligationsaffärerna, genomförde man en fusion med bankirfirman Louis Fraenckel. Fraenckel blev därvid VD för SHB med samma personliga beslutsbefogenhet som A.O. Wallenberg tidigare fått i SEB.

Effekter av beslutet

Banken inledde en snabb expansion främst genom förmedling av affärstransaktioner på kort sikt.

Beslut: Sammanslagningsrörelsen med provinsbankerna inleds 1914

Stimuli och varseblivning

Samma som för SEB:s beslut: Nyemissioner 1910 - 1913.

Bedömning av hur bankens behov påverkades

Banken behövde skaffa sig ökade resurser för att få säkerhet i förhållande till konkurrenterna.

Strategi

Banken ökade sitt aktiekapital men hade inte samma möjligheter härtill som SEB. Dessutom saknade SHB sådant inflytande över kunder, som utmärkte SEB. Man försökte därför fördjupa samarbetet med SEB, men då detta misslyckades, valde man att gå samman med provinsbanker (sammanslagningsstrategi).

Bedömning av förmågan att realisera strategin

Banken hade redan vid sammanslagningen med bankirfirman inlett ett samarbete med provinsbankerna.

Effekter av beslutet

Fusionerna med provinsbankerna innebar, att bankens relativa marknadsandel snabbt steg och gav banken säkerhet i förhållande till konkurrenterna. År 1920 hade man ett omfattande kontorsnät över större delen av landet och en andel i affärsbankssystemets omslutning och inlåning av c:a 20%. Banken blev därigenom landets största affärsbank. Resurserna användes i stor utsträckning till anläggningskrediter åt industrin och till aktiebelåning.

Beslut: Åtgärder för att klara 1920 - talets kris

Stimulus och varseblivning

Genom 1920 års deflation förändrades situationen för bankerna. Den föregående inflationen hade gjort alla företag skenbart räntabla, och den påföljande deflationen rubbade grunden för även mycket solida firmor. Den statistik, som 1924 års bankkommitté anförde, visar att bankernas kreditgivning till de företag statistiken omfattar fördubblades från 1918 till 1921. Ännu 1924, sedan en omfattande upprensning skett, omfattade enligt kommitténs beräkningar bankkrediten till sådana företag, där den kreditgivande banken kunde betraktas som den verklige ägaren, 685 miljoner kronor, under det att motsvarande siffra i slutet av 1918 hade varit 54 miljoner kronor.

Bedömning av hur bankens behov påverkades

Banken fick behov av resurser för att kunna överleva.

Strategi

Banken kunde delvis med egna reserver klara krisen, men man nödsakades också samarbeta för att få ökade resurser (förlagslån).

För att undvika ett upprepande av krisen bytte banken VD. Den ytterst besvärliga situationen för SHB berodde inte på att kunderna svek banken utan på att "obetänksamma" industrikrediter lämnats. I princip användes således samma strategier som SEB använde vid sin kris 1879.

Effekter av beslutet

Bankens resurser blev fram till 1943 inriktade på att rekonstruera de bolag man tvingade överta ägandeskapet för.

Beslut: Banken skaffar ett bostadskreditbolag år 1955

Stimulus och varseblivning

Efter det att banken 1943 i stort var klar med rekonstruktionen efter 1920 års kris, började ett inlåningsöverskott så småningom uppkomma. År 1950 hade således SHB ett månadsmedeltal i mdr kr för inlåningen på 2.489 och för utlåningen på 2.413. År 1955 var siffrorna 5.458 resp. 4.150. I mitten på 1950 - talet hade affärsbankerna ett inlåningsöverskott, vilket innebar en ny situation, eftersom man alltsedan 1920 -talet haft utlåningsöverskott.

Bedömning av hur bankens behov påverkades

Det växande penningöverflödet skapade behov av nya expansionsmöjligheter (utlåningsmöjligheter).

Strategi

Bankerna försökte förränta penningöverskottet genom bottenkrediter till byggnadsverksamheten. Denna marknad tillhörde tidigare sparbankerna, men efterfrågan på byggnadskrediter ökade kraftigt vid denna tid. År 1930 utgjorde den totala kreditvolymen för byggnadsverksamhet och bostadfinansiering 3.700 milj. kr, år 1949 13.250 milj. kr. och 1953 18.600 milj. kr. Den strategi man valde vill jag därför kalla en marknadsframträngningsstrategi.

Bedömning av förmågan att realisera strategin

Affärsbankerna har alltid haft en viss utlåning till bostadsmarknaden, främst genom byggnadskreditiv och sekundärlån. År 1912 utgjorde bankernas utlåning till bostadsmarknaden 15% av deras totala utlåning. År 1948 var procenttalet 35.

Effekter av beslutet

Då staten av bostadspolitiska skäl engagerat sig starkt i bostadskreditgivningen, har banken kommit att få en stark ställning inom marknaden "samhällssektorn".

Beslut: Banken bildar Investment AB Promotion år 1962

Stimulus och varseblivning

Förankringen av storbolagen i de olika "bankgrupperna" hade troligtvis fortskridit så långt detta var möjligt. Vi hade därför troligtvis fått en ny situation för banken. Utlåningen under 1961 steg endast med 2,2%, något mindre än genomsnittet för samtliga banker, medan inlåningen steg med 5,1% något mer än andra bankers. Utlaningsökningen avsåg byggnadskreditiv och krediter i checkräkning, medan lanen förblev oförändrade och växelkrediterna minskade.

Bedömning av hur bankens behov påverkades

Utlåningen till näringslivet är den mest lönsamma utlaningsformen för affärsbankerna, varför en stagnation inom detta marknadssegment torde ha medfört en önskan om ny expansionsmöjlighet. Det bör även papekas att SHB:s industriförankringar från 1920 - talskrisen i stor utsträckning tillhörde branscher med lag expansionstakt och låg lönsamhet.

Strategi

Bankerna är enligt banklagen förhindrade att utföra annan verksamhet än banktjänster. En internationell marknadsframträngning torde också vara förhindrad genom lagstiftning. Produktutvecklingsstrategier torde vara omöjliga som konkurrensmedel, eftersom banktjänstteknologin är så enhetlig, att nyheter omedelbart imiteras av konkurrenterna. Banken valde därför att fortsätta förankringsstrategin inom ett annat marknads-

segment än tidigare.

Bedömning av förmågan att realisera strategin

I princip krävdes inget nytt för att genomföra strategin.

Effekter av beslutet

Organisationen av företagskunderna utökades.

Beslut: Banken förstärker sin utlandsservice 1964

Stimulus och varseblivning

Övriga banker tog upp strategin med förankring av familjebolagen, varför företagsmarknaden troligtvis snart blev fullständigt "organiserad".

Strategi

Jag vill kalla också detta för en sammanföringsstrategi (liksom SEB:s beslut 1967), eftersom det sammanför bankens bolag med ny eller förbättrad struktur (utlandstjänster), som ökar deras funktionsduglighet.

Effekter av beslutet

Troligtvis en förbättrad funktionsduglighet hos bankgruppen.

Pripp-Bryggerierna AB

Beslut: Grundandet av Pripps 1828

Stimulus och varseblivning

Situationen för J.A. Pripp förändrades genom att han miste sin anställning som handelsbetjänt i det Svananderska bryggeriet, när detta lades ner.

Bedömning av hur J.A. Pripps behov påverkades

J.A. Pripp var troligtvis nödsakad skaffa sig ny sysselsättning.

Strategi

Det Brambergska bryggeriet, vilket troligtvis var ett välskött och framgångsrikt bryggeri, var ledigt att arrendera.

Bedömning av möjligheten att realisera strategin

J.A. Pripps trolovade fick ett arv i samband med att det Svananderska bryggeriet lades ner, och man tror att hon var Pripp behjälplig med finansieringen av arrendet.

Effekterna av beslutet

Pripp var en duglig affärsman och bryggeriet blev det största i Göteborg 1841. Omsättningen fortsatte att stiga i takt med att staden växte.

Beslut: Omläggning och övergång till bayerskt öl år 1859

Stimulus och varseblivning

Bedömningen av bryggeriets situation förändrades genom det bayerska ölets spridning i Europa och i Stockholm.

Bedömning av hur bryggeriets behov påverkades

I framtiden skulle inte bryggeriet kunna hålla sin ledande position i Göteborg, om det inte införde det "bättre" ölet. Bryggeriet hade därför behov av att lära sig den bayerska bryggeritekniken.

Strategi

Bryggeriet kunde skaffa sig den önskade kunskapen av egen kraft. Man valde därför en produktutvecklingsstrategi.

Bedömning av förmågan att realisera strategin

Pripp hade en son som reste utomlands och lärde sig tekniken att tillverka bayerskt öl.

Effekter av beslutet

En direkt effekt av beslutet var att man utkom med det nya ölet 1862, vilket var en produktutveckling. Omsättningen fortsatte att öka i takt med stadens tillväxt.

Beslut: Pripps pilsner utkommer år 1884

Stimulus och varseblivning

Bedömningen av bryggeriets situation förändrades när ett nytt öl fick övertaget över det mörka bayerska ölet i Stockholm.

Bedömning av hur bryggeriets behov påverkades

För att kunna bibehålla företagets ställning i framtiden var det nödvändigt att utge även denna ölsort.

Strategi

Det krävdes ingen ny teknik för att framställa det ljusa ölet, varför det "enbart" var fråga om en produktutvecklingsstrategi.

Bedömning av möjligheten att realisera strategin

Pripps hade en anläggning som var på höjden av tidens teknik och kunde därför framställa ölet med en utomordentligt god kvalitet.

Effekter av beslutet

Pripps pilsner kunde spridas över hela landet.

Beslut: Pripps ingår i en fusion med Göteborgs Bryggeri och Eriksbergs Bryggeri 1889

Stimulus och varseblivning

Den ökade efterfrågan på öl från mitten av 1850 - talet hade medfört en kraftig nyetablering av bryggerier, vilket ledde till en kraftig priskonkurrens på 1880 - talet i Göteborg. I Stockholm hade det av denna anledning skett en koncentration samma år av fem bryggerier.

Bedömning av hur bryggeriets behov påverkades

Den överkapacitet som uppstått skapade brist på resurser och utgjorde därför också ett hot mot existensen.

Strategi

Bryggerierna kunde antagligen inte träda in på nya marknader. Teknologin möjliggjorde troligtvis varken nya bryggeriprodukter eller inträde på närliggande produktmarknader. Nya produktionstekniska hjälpmedel - system för renodling av jästen och kylmaskinen - skulle emellertid kunna förvandla den dittills ganska slumpartade och svårbemästrade tillverkningen till en rationellt arbetande jäsningsindustri. Härigenom skulle stordriftsfördelar uppkomma. Eftersom ölmarknaden fortfarande expanderade torde en koncentration te sig förmånlig. Denna var emellertid kostnadskrävande, varför bryggerierna sökte samarbeta för att skaffa resurser. Man valde därvid en sammanslagningsstrategi.

Bedömning av förmågan att realisera strategin

Bankirer var intresserade av att köpa upp bryggerierna, varför det inte torde ha varit någon svårighet att få bryggeriet sålt.

Effekter av beslutet

Driften effektiviserades och kapital kunde fonderas. Omedelbart efter fusionen fanns endast två stora bryggerier kvar i Göteborg men senare etablerade sig ett Stockholmsbryggeri där också.

Beslut: Ny bryggeriteknisk ledning 1901 och förvärv av konkurrent år 1902

Stimuli och varseblivning

Ölmarknaden stagnerade och den störste konkurrenten hade "betydligt" bättre ölkvalitet, varför bryggeriets omsättning gick kraftigt tillbaka samtidigt som konkurrenternas ökade.

Bedömning av hur bryggeriets behov påverkades

Bryggeriet önskade öka omsättningen för att kunna klara sig i konkurrensen.

Strategi

Bryggeriet moderniserade tillverkningen (effektiviseringsstrategi) och började förvärva konkurrenter (konkurrentförvärvsstrategi).

Bedömning av förmågan att realisera strategin

Man hade resurser fonderade till moderniseringen och konkurrenselimineringen.

Beslut: Inköp av AB Apotekarnes Förenade Vattenfabrik 1950 och utveckling till västsvensk koncern.

Stimulus och varseblivning

Situationen förändrades delvis i slutet av 1940-talet för Pripps genom att koncentrationen av Göteborgsbryggerierna var fullständig.

Bedömning av hur bryggeriets behov påverkades

Eftersom bryggerimarknaden stagnerade redan i början av 1900 - talet och ölförsäljningen gått tillbaka från 1903/04 till 1950/51 med 17%, var Pripps beroende av eliminering av konkurrenterna för sin expansion.

Strategi

Pripps hade att välja mellan att köpa upp bryggerier utanför Göteborgsområdet eller att träda in på en ny produktmarknad. Eftersom man hade en mindre aktiepost i läskedrycksföretaget AB Apotekarnes Förenade Vattenfabrik i Göteborg hade man observerat den snabba expansion denna marknad genomgått sedan 1920 - talet. Förvärvet av

detta läskedrycksbolag betraktar jag som en kombinationsdiversifiering, eftersom produktionstekniken är likartad inom de två industrierna. Det torde emellertid inte ha funnits fler industrier med likartad produktionsteknik, varför Pripps därefter expanderade utanför Göteborgsområdet genom fortsatta konkurrentförvärvsstrategier.

Bedömning av förmågan att realisera strategierna

Pripps ägde det nödvändiga kapitalet för ovanstående strategier. 1929 hade man bildat ett förvaltningsbolag för förvaltning av fonderat kapital.

Effekter av beslutet

Bryggeriet utvecklades till en västsvensk koncern.

Beslut: Samgående mellan landets två största bryggerier, Pripps och AB Stockholms-Bryggerier 1964

Stimulus och varseblivning

Bedömningen av situationen för de svenska bryggerierna förändrades genom att en väntad lagändring skulle tillåta fri försäljning i Sverige av den utomlands vanligaste ölsorten.

Bedömning av hur bryggeriets behov påverkades

Bryggerierna väntade en kraftig utländsk konkurrens, vilket skulle påverka bryggerierna säkerhet negativt.

Strategi

Genom samgående med det ungefär lika stora AB Stockholms-Bryggerier kunde säkerhet i förhållande till utländska konkurrenter troligtvis uppnås. Man följde således en sammanslagningsstrategi.

Bedömning av förmågan att realisera strategin

Bryggerierna hade sedan länge expanderat genom sammanslagningar, varför detta inte var något nytt.

Effekter av beslutet

Eftersom AB Stockholms-Bryggerier hade intressen, dotterbolag, inom läkemedelsindustrin, innebar samgåendet även en konglomeratdiversifiering. Vidare blev "organisationen" av svensk bryggerinäring troligtvis i stort fullständig.

När lagen trädde i kraft började Pripps marknadsföra det nya mellanölet, (en produktutveckling).

Beslut: Inköp av ett livsmedelsföretag 1968

Stimulus

Det var troligtvis omöjligt att expandera genom ytterligare koncentration av malt- och läskedrycksmarknaden, varför en förändring av företagets situation inträtt.

Bedömning av hur företagets behov påverkades

Pripps var troligtvis i behov av nya expansionsmöjligheter.

Strategi

Den geografiska utbredningen torde vara åtminstone delvis stoppad. Utlandsengagemang hade inte varit särskilt framgångsrika. Den inhemska marknaden var i det väsentligaste organiserad. Man valde därför en konglomeratdifferentiering.

Bedömning av förmågan att realisera strategin

Pripps ägde troligtvis det kapital som krävdes för att inköpa företag inom andra branscher, liksom man troligtvis ägde den administrativa förmågan att leda dessa.

Effekter av beslutet

Vilka effekter detta fått är inte kända än.

Kooperativa Förbundet

Beslut: K F bildades 1899

Stimuli och varseblivning

Under 1890 - talet fick den kooperativa rörelsen i Sverige nya impulser utifrån, samtidigt som en lag om ekonomiska föreningar från 1895 underlättade kooperativ verksamhet. De ekonomiska föreningarnas ställning som bärare av rättigheter och skyldigheter tryggades och bekräftades. Vidare reglerades föreningsmedlemmarnas ansvarighet för föreningarnas förbindelser fullständigt. Det inträffade således en förändring i den kooperativa rörelsens situation vid denna tid.

Bedömning av hur de kooperativa föreningarnas behov påverkades

Möjligheten att skapa en kooperativ rörelse av mer bestående karaktär hade ökat, men för att realisera en sådan rörelse krävdes organisatorisk fasthet, kapitaltillgångar och affärskunnig ledning. Detta var erfarenheter man fått från tidigare försök att driva kooperativa föreningar.

Strategi

För att erhålla de nödvändiga resurserna gick en stor del av de enskilda föreningarna samman i KF. Det kan närmast betraktas som en sammanslagningsstrategi.

Bedömning av förmågan att realisera strategin

Vid konstitutionen anslöt sig 42 föreningar, vilket innebar att man förmådde skapa en stark centralorganisation för konsumentrörelsen.

Effekter av beslutet

K F bedrev såväl kooperativ upplysningsverksamhet som partihandelsverksamhet. Denna gick inte bra utan överläts till en organisatoriskt fristående kooperativ partihandel.

Beslut: Partihandelsförsäljning 1904

Stimulus och varseblivning

Den fristående kooperativa partihandeln lades ner 1903. Situationen förändrades därmed för K F.

Bedömning av hur K F:s behov påverkades

KF:s mål var att bedriva detaljhandel, grosshandel och produktion, vilket mål angivits redan vid bildandet av förbundet. När nu den kooperativa rörelsen inte längre hade någon grosshandel, försökte K F sig än en gång på partihandel.

Strategi

Man startade en partihandel i liten skala utan större resurskrav och arbetade upp den, efter hand som vinstmedlen ökade. Strategin kan betecknas som en effektiviseringsstrategi, eftersom K F redan vid bildandet försökt bedriva partihandel.

Effekter av beslutet

Efter hand som verksamheten utvecklades, kom rörelsen att utgöra ett hot mot den privata detaljhandeln.

Beslut: K F kom att ägna sig åt produktion 1908

Stimulus

Situationen förändrades för K F genom att enskilda grossister vägrade leverera varor till konsumtionsföreningarna. Nagra fabrikantsammanslutningar drog in agentprovisionen till K F eller vägrade ge K F engrosrabatter. Bakom dessa aktioner tror man låg den enskilda detaljhandeln.

Bedömning av hur K F:s behov påverkades

K F:s behov av varor påverkades negativt, och man önskade därför ändra detta förhållande.

Strategi

K F anskaffade de önskade varorna genom att uppköpa en fabrik och själv tillverka dessa. För att skaffa resurser härtill använde man samarbetsstrategier (lån). Strategierna bestod således i samarbete för att få resurser att eliminera hindret.

Bedömning av förmågan att realisera strategin

Genom olika aktiviteter lyckades K F skaffa det kapital som var nödvändigt för att inköpa fabriken och överhuvud klara sig igenom striderna under dessa år.

Effekter av beslutet

K F gick segrande ur striden och kunde försälja fabriken 1913 utan risk för leveranssvårigheter.

Beslut: K F vänder sig till jordbrukarna 1911

Stimulus och varseblivning

KF:s organisationsstrategi, som tagit sig uttryck i att man framför allt värvat arbetare som medlemmar, hade troligtvis nått en så hög organisationsgrad, att man inte kunde expandera mer inom detta segment av kunder. Medlemsantalet för rörelsen stagnerade omkring 1908.

Bedömning av hur K F:s behov påverkades

Behovet av att utöka medlemsantalet påverkades negativt.

Strategi

K F försökte vinna jordbrukarna för rörelsen. Detta betraktar jag som en marknadsframträngning.

Bedömningen av förmågan att realisera strategin

K F hade en väl utvecklad propagandaorganisation.

Effekter av beslutet

Antalet medlemmar steg kraftigt; antalet till förbundet anslutna jordbrukare ökade avsevärt.

Beslut: KF:s industriella expansion inleds 1921

Stimuli och varseblivning

KF:s situation hade förändrats genom att kapitaltillgångarna hade ökat avsevärt liksom medlemsantalet.

Bedömning av hur KF:s behov påverkades

K F hade målsättningen att uppta egen produktion, när kapital och medlemsantal vuxit sig tillräckligt starka härför. Genom att kapitaltillgångar och medlemsantal ökat, hade K F:s säkerhet i förhållande till konkurrenterna påverkats positivt.

Strategi

K F ansåg sig ha fått den säkerhet, som var nödvändig för egen permanent tillverkning. Strategin var en vertikal integration.

Bedömning av förmågan att realisera strategin

Det var troligtvis den ökade förmågan och säkerheten som var den utlösande orsaken till strategin, dvs. stimulus.

Effekter av beslutet

Den industriella expansionen inleddes.

Schematisering av fallbeskrivningarna i miljö-strategi-företagsrelationer

I denna andra analysdel skall jag vidareutveckla tolkningen av företagens beslut i föregående kapital, när det gäller strategivalet. Beslutssituationerna skall definieras med hjälp av en miljöbeskrivning, en strategibeskrivning och en företagsbeskrivning. Miljöbeskrivningen görs i termerna, barriär, expansionsmöjlighet och expansionshinder. Strategibeskrivningen görs i de termer, som angivits i litteraturgenomgången, dvs. tillväxtstrategier, resursstrategier och säkerhetsstrategier. Inom parantes anges tillväxtstrategierna, om detta inte framgår av den övriga beskrivningen. Anledningen härtill är att det skall framgå på vilket sätt företagen vuxit. Företagsbeskrivningen skall ske i termerna social säkerhet och resurstillgång.

Stockholms Enskilda Bank

Miljöbeskrivning	Strategival	Företagsbeskrivning
Beslut: 1856		
Inga barriärer Expansionsmöjlighet (behov av nya tjänster)	Marknadsframträngning och marknadsutveckling (framträngningsstrategier)	Säkerhet i förhållande till miljökomponenterna. Resursrikedom i förhållande till möjligheternas realiserande
Beslut: 1860 - talets mitt		
Inga barriärer Expansionshinder (konjunkturnedgång)	Kombinationsdifferentiering (utsträcknings-strategi)	Brist på säkerhet i förhållande till konkurrenterna (överlägset hinder) Resursrikedom i förhållande till en utsträckningsmöjlighets realiserande
Beslut: 1879		
Inga barriärer Expansionshinder (spararna svek banken)	Undvikande av osäkerhetskällan	Brist på säkerhet i förhållande till en viss miljökomponent, insättare (överlägsna hinder).
(depression)	Samarbete för att erhålla resurser (kapital) Förankring av kunderna för att undvika ytterligare resursbrist	Brist på resurser i förhållande till överlevandet
Beslut: 1886		
Inga barriärer Expansionsmöjlighet (konjunkturuppgång)	Marknadsutsträcknings-strategi (framträngningsstrategi)	Säkerhet i förhållande till miljökomponenterna Resursrikedom i förhållande till marknadsutvecklingsmöjlighetens realiserande
Beslut: 1890 - talet		
Inga barriärer Expansionsmöjlighet (behov av nya tjänster)	Marknadsutvecklings-strategi (framställningsstrategi	Säkerhet i förhållande till miljökomponenter Resursrikedom i förhållande till marknadsutvecklingsmöjlighetens realiserande

Miljöbeskrivning	Strategival	Företagsbeskrivning
Beslut: 1910 - 1913		
Framträngnings-barriär och ut-sträckningsbarriär (marknadsmättnad och branschmättnad) Expansionshinder (konkurrenter gick samman)	Samarbets-strategi för att få resurser och säkerhet (organisations-strategi)	Brist på säkerhet i förhållande till konkurrenterna (underlägset hinder) Brist på resurser i förhållande till säkerhetsmöjlighetens realiserande
Beslut: 1962		
Framträngnings-barriär och ut-sträckningsbarriär Expansionshinder (konkurrent organiserade ett nytt marknads-segment)	Bekämpning av osäkerhetshindret (organisations-strategier)	Brist på säkerhet i förhållande till konkurrent (underlägset hinder) Resursrikedom i förhållande till säkerhetsmöjlighetens realiserande
Beslut 1967		
Framträngnings-barriär, utsträcknings-barriär och organisations-barriär	Sammanförings-strategi	Säkerhet i förhållande till miljökomponenterna Resursrikedom i förhållande till sammanföringsmöjlighetens realiserande.

Svenska Handelsbanken

Miljöbeskrivning	Strategival	Företagsbeskrivning
Beslut: 1871		
Inga barriärer Expansionsmöjlighet (ökad affärsverksamhet)	Marknadsfram-trängning (framträngnings-strategier)	Säkerhet i förhållande till miljökomponenterna Resursrikedom i förhållande till framträngningsexpan-sionsmöjligheten
Beslut: 1893		
Inga barriärer Expansionshinder (konkurrenterna fram-ställde nya tjänster med en för banken ny teknik)	Fusion med kon-kurrent för att få resurser till utsträck-ningsstrategi (utsträckningsstra-tegi)	Brist på säkerhet i förhållan-de till konkurrenterna (överlägset hinder) Brist på resurser i förhållan-de till utsträckningsmöjlig-hetens realiserande
Beslut: 1914		
Framträngnings-barriär och ut-sträckningsbarriär Expansionshinder (konkurrenter gick samman)	Fusion med kon-kurrenter för att få säkerhet (organisationsstra-tegi)	Brist på säkerhet i förhållan-de till konkurrenterna (överlägset hinder som inte kan undvikas) Brist på resurser i förhållan-de till säkerhetsmöjlighe-tens realiserande
Beslut: 1920 - talet		
Framträngningsbarriär och utsträcknings-barriär Expansionshinder (obetänksamma affärer av bankens VD)	Undvikande av osäker-hetskällan	Brist på säkerhet i förhållan-de till de egna resurserna (överlägsna hinder)
(depression)	Samarbete för att erhålla resurser (kapital) Förankring för att undvika ytterligare resursbrist	Brist på resurser i förhållan-de till överlevandet
Beslut: 1955		
Framträngnings- och utsträckningsbarriärer Framträngningshinder (kreditgivningen till de förankrade bolagen var inte tillräckligt stor för att absorbera inlåningen)	Marknadsframträng-ning (framträngnings-strategi)	Säkerhet i förhållande till miljökomponenter Resursrikedom i förhållande till marknadsframträngnings-möjlighet

Miljöbeskrivning	Strategival	Företagsbeskrivning
Beslut: 1962		
Framträngnings-barriär och ut-sträckningsbarriär Expansionshinder (stagnerande närings-livskrediter)	Framträngning av or-ganisationsstrategier (organisationsstrategi)	Säkerhet i förhållande till miljökomponenterna Resursrikedom i förhållande till organisationsmöjlighe-tens realiserande.
Beslut: 1964		
Framträngnings-barriär, ut-sträcknings-barriär och orga-nisationsbarriär	Sammanförings-strategi	Säkerhet i förhållande till miljökomponenterna Resursrikedom i förhållande till sammanföringsmöjlig-hetens realiserande

Pripp-Bryggerierna AB

Miljöbeskrivning	Strategival	Företagsbeskrivning
Beslut: 1828		
Inga barriärer Expansionsmöjlighet (möjlighet att arrendera ett framgångsrikt bryggeri)	Marknadsframträngning (framträngningsstrategi)	Säkerhet i förhållande till miljökomponenterna Resursrikedom i förhållande till marknadsframträngningsmöjligheternas realiserande
Beslut: 1859		
Inga barriärer Expansionsmöjlighet (ny bryggeriteknologi möjliggör framställning av bättre öl)	Produktutveckling (framträngningsstrategi)	Säkerhet i förhållande till miljökomponenterna Resursrikedom i förhållande till produktutvecklingsmöjlighetens realiserande
Beslut: 1884		
Inga barriärer Expansionsmöjlighet (ny tillverkningsteknologi möjliggjorde framställning av bättre öl)	Produktutveckling (framträngningsstrategi)	Säkerhet i förhållande till miljökomponenterna Resursrikedom i förhållande till produktutvecklingsmöjlighetens realiserande
Beslut: 1889		
Inga barriärer Expansions-hinder (konkurrens med pris)	Fusion för att få säkerhet (organisationsstrategi)	Brist på säkerhet i förhållande till konkurrenterna (överlägset hinder som inte kan undvikas) Brist på resurser i förhållande till säkerhetsmöjlighetens realiserande
Beslut: 1901		
Framträngningsbarriär (marknadsmättnad) Expansionshinder (konkurrens med kvalitet)	Bekämpning av hindret genom konkurrens och förvärv av konkurrenter (framträngningsstrategi och organisationsstrategi)	Brist på säkerhet i förhållande till konkurrent (underlägset hinder) Resursrikedom i förhållande till säkerhetsmöjlighetens realiserande

Miljöbeskrivning	Strategival	Företagsbeskrivning
Beslut: 1950		
Framträngnings-barriär Expansionsmöjlighet (ökande efterfrågan på produkter som kan tillverkas med företagets nuvarande tillverknings-process.)	Kombinations-diversifiering (utsträcknings-strategi)	Säkerhet i förhållande till miljökomponenter Resursrikedom i förhållande till expansionsmöjligheternas realiserande
Expansionshinder därefter (geografiskt marknadssegment är fullt organiserat)	Konkurrent-förvärv (organisations-strategi)	Underlägset säkerhets-hinder Resursrikedom i förhållande till organisationsmöjlighetens realiserande
Beslut: 1964		
Framträngnings-barriär Expansionshinder (utländsk konkurrens)	Fusion för att få säkerhet (organisations-strategi)	Brist på säkerhet i förhållande till konkurrenter (överlägset hinder som inte kan undvikas) Resursbrist i förhållande till säkerhetsmöjlighetens realiserande
Beslut: 1968		
Framträngnings-barriär Expansionshinder (gränsen för konkurrentförvärv uppnådd inom befintligt ekologiskt system)	Konglomerat-diversifiering (utsträcknings-strategi)	Säkerhet i förhållande till miljökomponenter Resursrikedom i förhållande till konglomeratdiversifiering

Kooperativa Förbundet

Miljöbeskrivning	Strategival	Företagsbeskrivning
Beslut: 1899		
Inga barriärer Expansions-hinder (konkurrens)	Fusion för att få säkerhet (organisationsstrategi	Brist på säkerhet i förhållande till konkurrenterna (överlägset hinder som inte kan undvikas) Resursbrist i förhållande till säkerhetsmöjlighetens realiserande
Beslut: 1904		
Inga barriärer Expansions-hinder (den fristående partihandeln tvingades gå i konkurs)	Bekämpning av säkerhetshindret genom konkurrens (framträngningsstrategi)	Brist på säkerhet i förhållande till miljökomponenterna (underlägset hinder) Resursrikedom i förhållande till effektiviseringsmöjlighetens realiserande
Beslut: 1908		
Inga barriärer Expansionshinder (svårigheter att erhålla varor)	Samarbete för att erhålla resurser (kapital) för att bekämpa säkerhetshinder (framträngningsstrategi)	Brist på säkerhet i förhållande till leverantörerna (underlägset hinder). Brist på resurser i förhållande till säkerhetsmöjlighetens realiserande
Beslut: 1911		
Inga barriärer Expansionshinder (ett marknadssegment var fullt organiserat)	Marknadsframträngning (framträngningsstrategi)	Säkerhet i förhållande till miljökomponenterna Resursrikedom i förhållande till marknadsframträngningsmöjlighetens realiserande
Beslut: 1921		
Framträngningsbarriär (partihandeln hade troligtvis nått marknadsmättnad) Expansionshinder (de befintliga expansionssätten var troligtvis fullt utnyttjade)	Vertikal integration (utsträcknings-strategi)	Säkerhet i förhållande till miljökomponenterna Resursrikedom i förhållande till utsträckningsmöjlighetens realiserande

Sammanfattning av analysansatsen

I detta avsnitt skall den slutliga dataanalysen redovisas. Vid analysen undersöks sambanden mellan analysansatsens variabler och effekten av interaktionen mellan variablerna.

Kapitlet har indelats i tre avdelningar: strategivalet i olika situationer (output), uppkomsten av expansionsproblem och expansionsmöjligheter (input) samt miljö-strategi utvecklingen över tiden (förutsägelser om utvecklingen).

Strategivalet i olika situationer

Denna analysfas är en direkt fortsättning på schematiseringen av fallbeskrivningarnas situationer i miljö-strategi-företag relationer. Förklaringar och upplysningar för utvecklingsanalysen har utelämnats.

Uppställningar som gäller miljöbeskrivning, strategival och företagsbeskrivning har ordnats så, att förståelsen av den efterföljande analysdelen om utvecklingen skall underlättas. Detta innebär att situationsbeskrivningarna börjar med en miljötyp, där inga barriärer stoppar företagsutveckling, och slutar med en miljötyp, där det finns framträngnings-, utsträcknings- och organisationsbarriärer.

På detta sätt har arton situations- och strategiklassificeringar erhållits. Fler kombinationsmöjligheter mellan variablerna i situationsbeskrivningen kan förekomma, men strategivalsmöjligheterna tycks principiellt vara uttömda.

Då inga sociala krafter stoppat företagens expansion, har företagen valt framträngningsstrategier, utsträckningsstrategier, organisationsstrategier eller sammanföringsstrategier beroende på förekomsten av barriärer. Då underlägsna sociala krafter försökt hindra företagens expansion, har företagen bekämpat dessa. Vid överlägsna sociala hinder har företagen försökt undvika dessa och om detta inte gått, har företagen inlett sammanslagningsrörelser.

Vid brist på resurser har företagen försökt skaffa sådana genom samarbete med andra sociala enheter, men om resursbrist uppkommit i samband med överlägsna sociala hinder, har företagen inlett fusioner, d v s ytterlighetsgränsen för företagssamarbete eller symbios.

I nedanstående uppställning ges en sammanfattning av de undersöka företagens strategival.

	Miljöbeskrivning	Strategival	Företagsbeskrivning
1.	Inga barriärer Expansionsmöjligheter	Framträngningsstrategier	Säkerhet Resursrikedom
2.	Inga barriärer Expansionshinder	- " -	Säkerhet Resursrikedom
3.	Inga barriärer Expansionshinder	Bekämpning av osäkerhetshinder genom egen effektivisering	Underlägsna säkerhetshinder Resursrikedom
4.	Inga barriärer Expansionshinder	Samarbete för att erhålla resurser till bekämpning av osäkerhetshinder	Underlägsna säkerhetshinder Resursbrist
5.	Inga barriärer Expansionshinder	Utsträcknings-strategier	Överlägset säkerhetshinder Resursrikedom
6.	Inga barriärer Expansionshinder	Fusion för att erhålla resurser till utsträckningsstrategier	Överlägsna säkerhetshinder Resursbrist
7.	Inga barriärer Expansionshinder	Fusion för att erhålla storleks-säkerhet	Överlägsna säkerhetshinder som inte kan undvikas Resursbrist
8.	Framträngnings-barriär Expansionsmöjlighet	Utsträcknings-strategier	Säkerhet Resursrikedom
9.	Framträngnings-barriär Expansionshinder	- " -	Säkerhet Resursrikedom
10.	Framträngnings-barriär Expansionshinder	Bekämpning av osäkerhetshinder genom egen effektivisering och/eller konkurrentförvärv	Underlägsna säkerhetshinder Resursrikedom
11.	Framträngningsbarriär Expansionshinder	Fusion för att erhålla storleks-säkerhet	Överlägsna säkerhetshinder som inte kan undvikas Resursbrist

	Miljöbeskrivning	Strategival	Företagsbeskrivning
12.	Framträngnings-barriär och utsträck-ningsbarriär Expansionshinder	Organisations-strategier	Säkerhet Resursrikedom
13.	Framträngnings-barriär och ut-sträckningsbar-riär Expansionshinder	Bekämpning av osä-kerhetshinder ge-nom förankring	Underlägsna säkerhets-hinder Resursrikedom
14.	Framträngnings-barriär och ut-sträckningsbarriär Expansionshinder	Samarbete för att få resurser till förankringssäkerhet	Underlägsna säkerhets-hinder Resursbrist
15.	Framträngnings-barriär och ut-sträckningsbarriär Expansionshinder	Fusion för att er-hålla storleks-säkerhetsstrate-gier	Överlägsna säkerhets-hinder som inte kan undvikas Resursbrist
16.	Framträngnings-, utsträcknings- och organisationsbarriä-rer	Sammanföringsstra-tegi	Säkerhet Resursrikedom
17.	Inga barriärer Två expansionshinder	Samarbete för att få resurser och undvikande av osäkerhetskällan	Resursbrist som hotade över-levandet Överlägsna säkerhetshinder
18.	Framträngnings-barriär och utsträck-ningsbarriär Två expansionshinder	Samarbete för att få resurser och undvikande av osäkerhetskällan	Resursbrist som hotade över-levandet Överlägsna säkerhetshinder

Expansionshinder kan förekomma i tre former: efterfrågehinder, t ex konjunkturned-gång, sociala hinder, t ex konkurrens, och resurshinder, t ex inställda betalningar från kunder. Vid sociala hinder har företagsbeskrivningen karakteriserats som osäker. Ex-pansionshindren i uppställningen, som inte förekommer i samband med en osäker före-tagsbeskrivning, har varit efterfrågehinder.

Resurshinder har enbart förekommit vid två tillfällen i fallbeskrivningarna. SEB:s kris 1879 och SHB:s kris 1920. Dessa två situationer (nr 17 och 18 i uppställningen) har ta-gits med i ovanstående uppställning under linjen. Detta beror på att bankerna haft två problemtyper vid dessa tillfällen, dels att klara sig ur krisen, dels att förhindra att de hamnar i en ekonomisk kris igen. Denna situation är ganska olik övriga situationer, efter-

som lösandet av resursbristproblemet i övriga situationer också lett till att övriga problem lösts, t ex osäkerheten.

Jag tror emellertid att man kan förklara företagens handlande under ovannämnda kriser på i princip samma sätt som strategivalet i övriga situationer, om man delar upp problemet i två delar. Bristen på resurser avhjälptes genom att företagen inledde samarbete med olika intressenter, såsom med stat och associerade företag för att få lån och med insolventa kunder för att förbättra dessas betalningsförmåga. De sociala expansionshindren behandlades som överlägsna säkerhetshinder, d v s genom att säkerhetshindren undveks.

Frågan om huruvida strategivalet påverkats av att ett av företagen i undersökningen varit kooperativt, tror jag man delvis kan besvara jakande. KF hade målsättningen för verksamheten klar redan vid grundandet. I strategivalet 1921, som gällde satsningen på industriproduktion, var beslutet kanske mer orsakat av att KF:s säkerhet var tillräckligt stor för denna satsning än av efterfrågehinder. Den större målmedvetenheten hos KF än hos de övriga företagen, när det gällde verksamhetsinriktning, har troligtvis påskyndat en utveckling, som sannolikt skulle kommit under alla omständigheter. Vidare har KF:s uttalade målsättning vid bildandet att eliminera konkurrenterna omöjliggjort ett samarbete med dessa under den tidsrymd denna undersökning omfattar.

De fyra studerade företagens beslutssituationer har i uppställningen klassificerats på följande sätt:

SEB: 1856 nr 1, 1860-talets mitt nr 5, 1879 nr 17, 1886 nr 1, 1890 nr 1, 1910 - 13 nr 14, 1962 nr 13 och 1967 nr 16.

SHB: 1871 nr 1, 1893 nr 6, 1914 nr 15, 1920 nr 18, 1955 nr 12, 1962 nr 12 och 1964 nr 16.

Pripps: 1828 nr 1, 1859 nr 1, 1884 nr 1, 1889 nr 7, 1901 nr 10, 1950 nr 8 och 10, 1964 nr 11 och 1968 nr 8.

KF: 1889 nr 7, 1904 nr 3, 1908 nr 4, 1911 nr 2 och 1921 nr 9.

Uppkomsten av expansionsproblem och expansionsmöjligheter

I denna analysdel skall jag dels strukturera stimuli i undersökningen, dels försöka förklara deras uppkomst. Möjligheten att förklara uppkomsten av stimuli är begränsad men jag anser det väsentligt att redogöra för de erfarenheter undersökningen givit, bl.a. med hänsyn till den fortsatta forskningen om företagsstrategier.

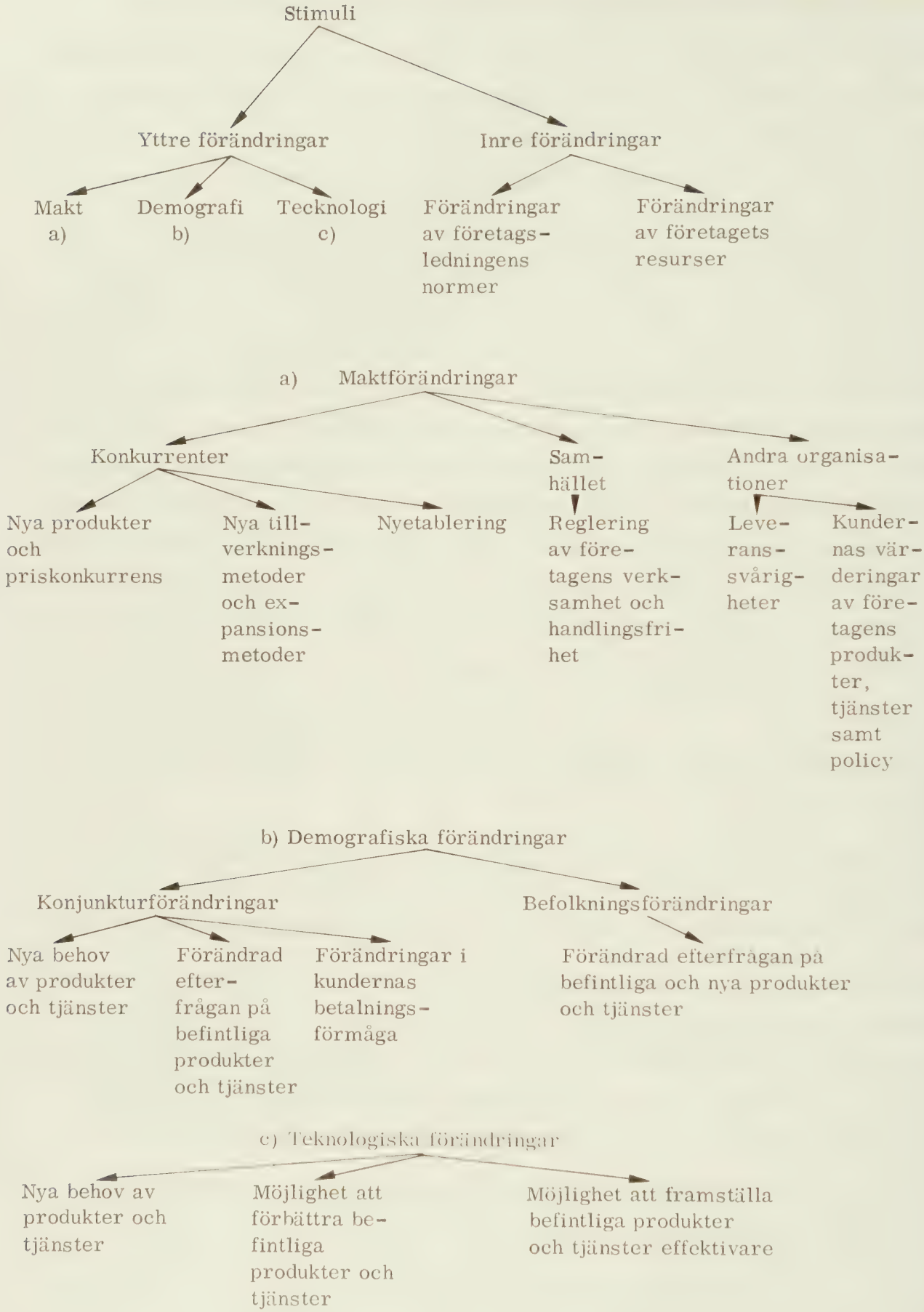
Expansionsproblem och expansionsmöjligheter har uppstått antingen genom de studerade företagens egna handlanden eller genom miljöförändringar. Expansionshinder och barriärer har bl.a. uppstått till följd av att konkurrenter imiterat en lönsam strategi. SEB:s höga vinstsiffror vid tiden närmast efter bildandet medförde, att konkurrenter etablerade sig på marknaden, vilket ledde till en ökad produktion. Detta i sin tur skapade barriärer, t.ex. marknadsmättnad. Men det är inte bara dessa eftereffekter en viss strategi kan få. I ovannämnda situation användes uttrycket "pressande monopolsituation" i källmaterialet för att karakterisera förhållandet mellan SEB och träindustrin. Detta kan tyda på ett missnöje med SEB:s prispolitik, vilket kan förklara, varför SEB förlorade så många kunder, när konkurrenter etablerade sig på marknaden. En bristande överensstämmelse mellan kundernas och bankens värderingar om bankens verksamhet kan också ha legat bakom tidningsartiklarna mot SEB före krisen år 1879.

Miljöförändringar, som inte haft samband med företagens egna handlanden men påverkat strategivalet, har främst utgjorts av konjunkturförändringar, befolkningstillväxt och teknisk utveckling.

När det gäller företagens expansionsmöjligheter, har det förekommit, att ett visst strategival skapat behov av en ny produkt eller tjänst. När SEB t.ex. började finansiera den norrländska träexporten, uppstod ett behov av valutaaffärer hos kunderna.

Den förbättrade ekonomiska situationen i samhället under den här undersökta tiden i företagens utveckling har påverkat behoven av varor och tjänster. Bankernas funktion i samhället har sålunda starkt förändrats till följd av den ekonomiska utvecklingen; behov av nya produkter och tjänster har uppstått, medan behovet av andra produkter och tjänster minskat.

En sammanfattning av de stimuli, som påverkat företagens strategival, har gjorts i nedanstående uppställning.



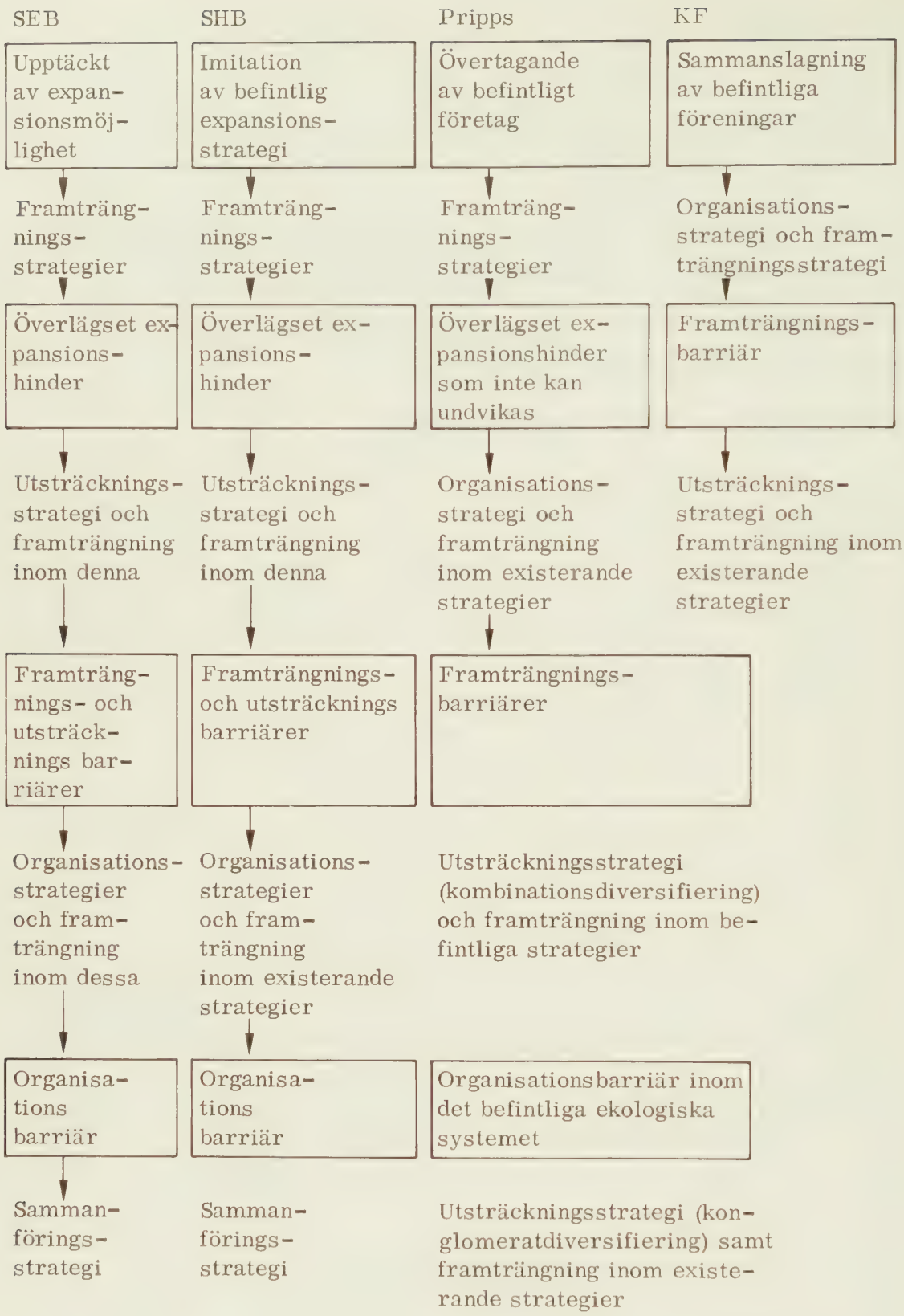
Figur VI:1. Stimuli till de studerade företagens strategival.

Företags utveckling

Undersökningens tyngdpunkt har legat på företagens utveckling. Med utgångspunkt härifrån vill jag ange, i vilken ordningsföljd jag förväntar mig att företagssituationer och expansionssätt kommer att utvecklas.

Analysen bygger på schematiseringen av fallbeskrivningarna i miljö-strategi-företags relationer. De tillväxtstrategier, som används i analysen, återfinns inom parentes under rubriken strategival i ovannämnda schematisering. Situationerna framgår av rubrikerna miljöbeskrivning och företagsbeskrivning.

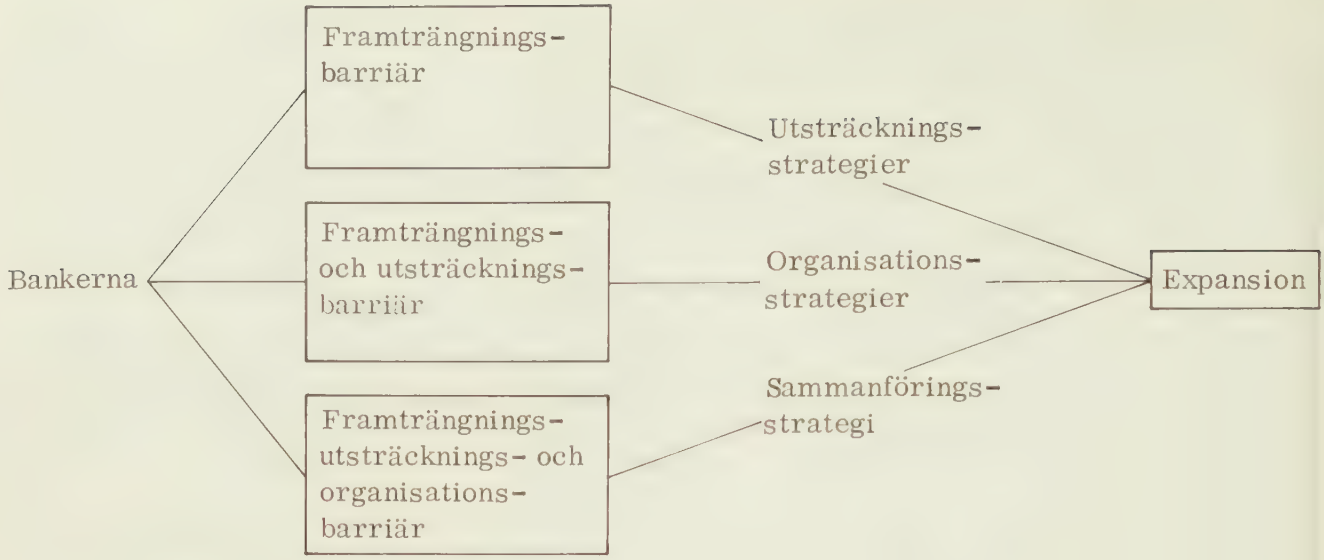
Nedan följer en uppställning över företagens utveckling.


SEB
SHB
Pripps
KF
Upptäckt av expansionsmöjlighet
Imitation av befintlig expansionsstrategi
Övertagande av befintligt företag
Sammanslagning av befintliga föreningar
Framträngningsstrategier
Framträngningsstrategier
Framträngningsstrategier
Organisationsstrategi och framträngningsstrategi
Överlägset expansionshinder
Överlägset expansionshinder
Överlägset expansionshinder som inte kan undvikas
Framträngningsbarriär
Utsträcknings-strategi och framträngning inom denna
Utsträcknings-strategi och framträngning inom denna
Organisations-strategi och framträngning inom existerande strategier
Utsträcknings-strategi och framträngning inom existerande strategier
Framträngnings- och utsträcknings barriärer
Framträngnings- och utsträcknings barriärer
Framträngnings-barriärer
Organisations-strategier och framträngning inom dessa
Organisations-strategier och framträngning inom existerande strategier
Utsträckningsstrategi (kombinationsdiversifiering) och framträngning inom befintliga strategier
Organisations barriär
Organisations barriär
Organisationsbarriär inom det befintliga ekologiska systemet
Sammanförings-strategi
Sammanförings-strategi
Utsträckningsstrategi (konglomeratdiversifiering) samt framträngning inom existerande strategier

I uppställningen ser vi att de två bankerna följt samma utvecklingslinje. Av analysen av strategivalen i de olika situationerna framgick det emellertid, att bankerna vid vissa tidpunkter valde olika tillväxtstrategier, t.ex. olika typer av framträngningsstrategier. Vid andra tidpunkter har däremot olikheterna i situationerna för bankerna varit ringa, t.ex. vid förhandlingarna om samgående mellan de två bankerna 1910. För närvarande råder vissa olikheter, men dessa tror jag håller på att minska - genom sammanföringsstrategier - och det är därför inte från utvecklingssynpunkt intressantast att studera variationerna i utvecklingslinjen utan i stället de orsaker, som åstadkommit likheterna.

Om man förstår de faktorer, som styrt utvecklingen i stort, är det möjligt att med viss sannolikhet förutsäga företags framtida utveckling. Av denna anledning tror jag studiet av bankerna varit av intresse, eftersom man där har ett slutet ekologiskt system, som kan fungera som projektiv modell för förutsägelser om utvecklingen inom större ekologiska system, såsom nationer, handelsblock etc.

I nedanstående modell har bankernas utveckling beskrivits. Denna modell visar, att ett företag, som vid bildandet fått en viss verksamhetsinriktning, expanderar med hjälp av denna, tills en barriär stoppar framträngningen. Därefter försöker företaget expandera genom en utsträckningsstrategi. När detta expansionssätt stoppats, försöker företaget tillämpa en organisationsstrategi. Som sista steg kommer sedan sammanföringsstrategin, som jag inte tror har någon begränsning. Jag kan åtminstone inte se en "naturlig" barriär för detta expansionssätt; interaktionen mellan organiserade komponenter bör kunna leda till ett bättre tillstånd för systemet i all oändlighet. Företags strategival leder således till expansion oavsett vilka barriärer som uppkommer.



Figur VI:2. Finalitetsmodell för de studerade bankernas utveckling.

Den största skillnaden mellan bankbranschen och de båda andra branscherna består däri, att bankerna lever inom ett genom lagstiftning begränsat ekologiskt system, medan företagen inom de båda andra branscherna kan diversifiera fritt. När således Pripps uppnått organisationsbarriären inom bryggeri- och läskedrycksbranschen, etablerade företaget sig inom andra branscher. KF:s industriella engagemang kan betraktas på samma sätt. Företaget hade 1921 uppnått en så stor organisering av kunderna, att man hade tillräcklig säkerhet för industriproduktion. Även om inte organiseringen var fullständig, hade den troligtvis fortskridit så långt, att någon större expansion inte kunde uppnås längre med hjälp av organisationsstrategier.

Men även för dessa båda företag kommer en barriär så småningom att stoppa diversifieringsmöjligheten. Dessa företag kommer då också att välja sammanföringsstrategin för fortsatt expansion, eftersom de redan använt organisationsstrategier inom de olika branscherna, innan de etablerade sig inom en ny. Skillnaden i utvecklingsmönster mellan bankerna och de båda andra företagen blir enbart den, att KF och Pripps driver organisationsstrategier inom olika branscher, innan de möter utsträckningsbarriären. Orsaken till att bankerna inte gör detta, är att de inte tillåts etablera sig inom andra branscher. Ett överlägset expansionshinder, som KF och Pripps inte kunde undvika i

ett visst tidsskede, blir underlägset, då företagen expanderat och skaffat sig större förmåga och säkerhet.

Får utvecklingen fortsätta ostört, kommer vi således att få ett enda eller ett litet fåtal jämnstarka företag till slut.

Avslutning

Den fortsatta forskningen om företagsstrategier tror jag med fördel skulle kunna drivas efter två huvudlinjer. Den ena skulle behandla strategivalet på en lägre abstraktionsnivå och syfta till att förklara och förutse, i vilken ordningsföljd olika framträngnings- och utsträckningsstrategier kommer att utvecklas. Klassificeringen i företagsbeskrivningen skulle utvidgas med en typologi för teknologin och en för produkten.

Thompson (1967) har föreslagit en typologi för företags teknologi, som jag tror kan ligga till grund härvidlag. En typologi för produkten borde formas, t.ex. med hänsynstagande till produktens funktion för konsumenten eller för en komplementprodukt.

Den andra utvecklingslinjen skulle syfta till att förklara uppkomsten av expansionsproblem och expansionsmöjligheter. Forskaren skulle därvid försöka identifiera företags miljö samt förklara och förutse hur denna kommer att förändras. Två faktorer tycks särskilt betydelsefulla för företag, dels livskraften inom företagets ekologiska system, dels kampen om livskraften. När det gäller uppkomsten av expansionsmöjligheter, tror jag konsumenternas värderingar spelar en stor roll. Dessa påverkas av sådana faktorer som varseblivningen av samhällsproblem samt den ekonomiska utvecklingen. Den förbättrade ekonomiska situationen har förändrat våra värderingar; från livsnödvändigheter till bekvämlighet, från bekvämlighet till offentliga tjänster. Drucker (1969, sid. 22) framhåller:

> "There is a potential need, a waiting market if you will, for the production of public services, just as there were for other products that brought success to American business while enhancing the lives of all of us".

Uppkomsten av expansionsproblem har ett visst samband med expansionsmöjligheterna, eftersom en samhällsfråga kan skapa expansionsproblem för vissa företag men utgöra expansionsmöjligheter för andra; så torde fallet vara med miljövården. Man måste således undersöka, vilka effekter de viktigaste utvecklingsprocesserna i samhället har, såväl positiva som negativa. Här kommer man in på frågan, när de negativa effekterna av en process skall bedömas vara större än de positiva.

När skall t.ex. bilismens utveckling stoppas? Skall man låta utvecklingen själv sätta stopp för processen, kanske när det saknas utrymme för fler bilar, eller skall man styra utvecklingen? Om man skall kunna förutse hur beslut i sådana här frågor kommer

att utfalla, tror jag ett gemensamt värderingssystem för samhällets utveckling måste formuleras. Vickers (1968) ser utvecklandet av gemensamma värderingar som ett kommunikationsproblem. Organiserandet av informationssändare och mottagare ger mening åt kommunikationen, genom att gemensamma erfarenheter uppkommer. De modeller av tänkta organisationsformer för hela nationer som gjorts tror jag är värdefulla i detta sammanhang.

Om man inte nöjer sig med att försöka förutse, i vilken ordningsföljd företags tillväxtstrategier utvecklas, utan vill förutse, när i tiden olika tillväxtstrategier kommer att väljas, måste man kunna förklara och förutse uppkomsten av expansionsproblem och expansionsmöjligheter.

Appendix

En sammanfattning av fem böcker om långsiktsplanering

Cannon: Business Strategy and Policy

Cannon är företagsekonomisk konsult och praktiker. Hans främsta intresse ligger i långsiktsplanens innehåll, dvs vilken verksamhet företaget skall utföra, samt hur man skall kunna uppnå detta i en föränderlig konkurrensmiljö.

De dimensioner han tar upp i samband med företagets verksamhet är

produkt	geografiskt område
marknad	distributionskanaler

De åtgärder som kan vidtagas för att uppnå en viss verksamhet är

marknadsutveckling	produktutveckling
finansiering och administrering av långsiktsplanen	

Behovet av långsiktsplanering förutsätter behovet av förändring. Planeringen är framgångsrik i direkt proportion till dess förmåga att gynna metodisk förändring, innovation och tillväxt av ett företag. Problemet för många företag som planerar på ett formellt sätt är att de inte lyckas anpassa sig tillräckligt till förändrade konkurrenssituationer.

I många fall anser Cannon, att otillräcklig planering orsakas av för stor tyngd på långsiktsplaneringens procedurfrågor och ett förbiseende av de väsentliga attityder och filosofier, som ligger bakom beslutsprocessen. Dessa anser han vara flexibilitet, strävan efter resultat och kontinuerligt sökande efter förändringsmöjligheter.

Flexibilitet kan t ex uppnås genom att specificera alla tänkbara konkurrenters agerande, dessas konsekvenser för företaget och alternativa strategier, som företaget kan vidtaga i de olika situationerna. Strävan efter resultat av planeringen kan erhållas genom att de personer, som skall utföra planerna medverkar vid utformningen. På så sätt kan deras engagemang vid utförandet bli fullständigt.

Chamberlain: Enterprise & Environment

Chamberlain är ekonom och främst intresserad av att utveckla en teori, som förklarar och förutser företags utveckling över tiden, dess evolution. Den ekonomiska teorin behöver därför kompletteras med en teori, som tar hänsyn till gradvisa och systematiska

(och därigenom förutsägbara) förändringar, en bättre observationsförmåga och analytisk teknik.

Den gradvisa förutsägbara utvecklingen tror Chamberlain man kan förstå om man studerar olika branschers utveckling. En bransch som färdigutvecklats kan dock få nytt liv genom teknologiska förändringar eller förändringar av konsumenternas värderingar.

De abrupta förändringarna, som innebär upptäckter av nya expansionsmöjligheter eller hot mot redan existerande, måste dock undersökas och förklaras av andra orsaker än en "branschutvecklingskurva".

Nya expansionsmöjligheter tror Chamberlain man kan förutsäga genom förbättrad observationsförmåga av företags framtida omgivning (teknologi och attityder), kombinerad med fantasi.

Det största problemet för företag anser han ligga i att dessa samtidigt måste effektivisera den nuvarande verksamheten för att erhålla utvecklingsresurser och förbereda förändringar av verksamheten för att kunna expandera i framtiden. När företag "mjölkat" sina nuvarande produktionslinjer, produktions-, marknadsförings- och finansieringsorganisationer, måste de skaffa ny kompetens och kanske nya affärsuppgifter.

Churchman: The Systems Approach

Churchman är företagsekonom med intresse för operationsanalys, administration och analytisk filosofi. I ovan nämnda bok försöker han lösa problem genom att tänka på ett nytt sätt, systemteoretiskt. Detta innebär att han ägnar stor uppmärksamhet åt hur man börjar tänka vid problemlösning. Systemansatsen innebär att man börjar med att fastställa totalmålet för systemet, t ex ett företag. Målet för ett system utgörs av dess funktion, dvs vad det finns för. Systemets delar kan beskrivas genom de uppgifter de utför, för att totalmålet skall uppnås. Man bör således inte börja med att göra upp en lista över systemets problem och fundera på i vilken ordning dessa bör lösas.

Den specifika uppgift ett företag tilldelas är enligt Churchman en del av ett större system. En förändring i det större systemet kan göra all planering meningslös. Tänk vad som skulle hända om t ex planerare inom transportområdet kunde skapa rörliga trottoarer och gator. All planering av gågator och biltrafik inom stadsområden skulle bli bortkastad. När vi har specificerat ett totalmål, måste vi utforma en handlingsplan för att totalmålet skall kunna uppnås. Dessa uppgifter eller delmål måste tilldelas resurser. Vidare måste måttstockar uppställas som talar om vilka krav som måste uppfyllas av dem som skall utföra undermålen. Slutligen måste varje undermål åsättas tidsangivelse för

färdigställandet, så att dröjsmål undvikes.

Men eftersom vi aldrig kan vara säkra på att en långsiktsplan kommer att förverkligas, måste vi tänka igenom och utforma de mått och steg vi är villiga och kapabla att vidtaga, när planen misslyckas. Detta är kanske den mest åsidosatta aspekten av långsiktsplaneringen och sammanhänger med Cannons krav på flexibilitet i det strategiska planerandet.

Churchman lämnar också ett förslag till hur planeringsprocessen kan nedbrytas i olika beslut, dvs den planeringsprocess som använts vid systematiseringen av synpunkterna på långsiktsplanering.

Rhenman: Företaget och dess omvärld

Rhenman är företagsekonom och grundar sin teori om långtidsplanering på erfarenheter, som vunnits bl a vid konsultuppdrag. Huvudintresset i hans bok ligger därför i förklaringar av hur problem uppstår för företag och hur dessa problem kan lösas. Om man skall jämföra hans arbete med Chamberlains, kan man i stort säga, att han behandlar företags beteenden mer än deras evolution.

Det intressantaste i hans bok anser jag vara analysen av företags problem i s k politiska miljöer och principerna för problemens lösning. Det torde bli allt vanligare att samhället ställer krav på företags verksamhet och arbetsmetoder (t ex läkemedels- och bankbranscherna), och dessa krav är företagen ofta inte förberedda på och vet därför ej heller, hur de skall handskas med dem.

En viss vägledning ger Rhenman, när han förklarar innebörden av begreppet samtidig optimering och samråd med hjälp av några exempel. Dessa tycks peka mot att företag öppnar informationskanaler till andra samhällskomponenter, t ex offentliga myndigheter. Härigenom kan ett samarbete utvecklas, som bygger på gemensamma värderingar av samhällets problem och företags behov av belöningar för lösandet av samhällsproblemen.

Ett företag inträdde således i ömsesidiga konsultationer med lokala myndigheter om hur bygdens sysselsättning skulle kunna bevaras. Detta ledde till ett erbjudande från en myndighets sida att ställa ett stort belopp till förfogande av statliga medel för företagets produktutveckling, eftersom detta arbete kunde väntas lösa lokaliseringsproblemen.

Rhenman lägger således inte huvudvikten på miljöförändringarnas förutsägbarhet utan skiljer i stället på cykliska förändringar (med återgång) och strukturella förändringar (utan återgång), eftersom företag reagerar olika på dessa båda förändringstyper. Cyk-

liska variationer kan företag ta hand om genom att lägga upp resursbuffertar, överkapacitet etc, medan strukturella förändringar aktualiserar byte av marknad, koalition med en konkurrent, byte av teknologi och nya samarbetsformer.

Rice: The Enterprise in its Environment

Rice är också företagskonsult men med sociologisk bakgrund och har främst intresserat sig för förändringar av företags inre organisation. Han har ett mer statiskt betraktelsesätt än de tidigare forskarna, eftersom hans primära intresse är att utforma en teori om företags organisatoriska uppbyggnad vid en given verksamhet. Han betraktar därvid organisationen som ett medel att nå företags mål.

Företag, grupper och individer utgör ett sammanhängande system och alla tre systemkomponenterna har en primär uppgift som de måste utföra för att kunna överleva. Företags uppgift består i materialtransaktioner med miljön - import, bearbetning och export. Organisationen skall byggas upp så, att den möjliggör verkställandet av företagets primära uppgift på lämpligaste sätt.

Den primära uppgiften förändras emellertid, när verksamheten förändras eller när arbetsmetoderna förändras, och följaktligen kan det också bli nödvändigt att förändra organisationsstrukturen. Rice har till skillnad från Rhenman mest sysslat med cykliska variationer och störningar.

Det intressantaste i hans bok anser jag vara diskussionen av hur man kan få organisationsförändringar accepterade av organisationsmedlemmarna. Rice utgår från att ett visst motstånd mot förändringar är hälsosamt och naturligt; det utgör en del av organisationsmedlemmarnas roll i företaget. En viss stabilitet är nödvändig för att företag skall kunna utföra sina import-bearbetning-export-uppgifter, men motstånd mot nödvändiga förändringar måste övervinnas. När befintliga utbytesrelationer med miljön omöjliggörs eller bearbetningsmetoderna är föråldrade, är förändringar nödvändiga, och förändringar av organisationsstrukturen kan bli nödvändiga.

Då vi inte har någon teori för förändringsprocesser, som kan tala om, när organisationsförändringar är nödvändiga, anser Rice att strider i samband med förändringar av organisationsstrukturer är oundvikliga. Men han betonar att det är viktigt, att dessa kommer att stå mellan rätt personer och om rätt frågor. Ofta är ett byte av personal den enda lösningen för att möjliggöra organisationsförändringar, men om ersättningspersonalen skall vara lika kunnig som den utbytta, måste företagsledningen räkna med samma motstånd mot förändringar från denna som från de utbytta individerna.

Hänvisningar i fallbeskrivningarna

Anmärkningar i händelseförlopp och strukturbeskrivning för SEB och SHB

1) Brisman, S.: De svenska affärsbankernas hundraåriga insats i vårt lands ekonomiska utveckling, sid. 7.

2) Gassland, O.: Bank och industriellt genombrott, Stockholms Enskilda Bank kring sekelskiftet 1900 I, sid. 16 - 17.

3) 2; sid. 14 - 16

4) 2; sid. 17 - 18

5) 1; sid. 8

6) 2; sid. 48

7) 2; sid. 18

8) 1; sid. 7

9) 2:, sid. 77

10) 2; sid. 18

11) 2; sid. 18

12) 2; sid. 20

13) 2; sid. 22

14) 2; sid. 20 - 21

15) 2; sid. 19

16) 2; sid. 19

17) 2; sid. 19

18) 2; sid. 19 - 20

19) Montgomery, A.: Skandinaviska Banken 1864 - 1914. Ekonomisk Revy, Häfte 4, 1964, sid. 270.

20) 2; sid 23

21) Browaldh, T.: Anförande 1961.

22) 19; sid. 272 - 73

23) 2; sid. 24 - 25

24) 2; sid. 26

25) 2; sid. 26 - 27

26) 2; sid. 30

27) 2; sid. 31

28) 2; sid. 88

29) 2; sid. 113

30) 2; sid. 90, 75

31) 2; sid. 88-89

32) 2; sid. 121, 171, 75 och Bank och Industriellt Genombrott, Stockholms Bank. Sekelskiftet 1900 II, sid. 398 - 401

33) 2; sid. 277 - 380, 218

34) 2; sid. 197

35) Anf. 1961, 19; sid. 272 - 73

36) 2 II, sid. 24

37) 2 II, sid. 406

38) 2 II, sid. 34 - 35

39) 2 II, sid. 36, 78 och 2 I sid. 75

40) 2 II, sid. 289 - 90

41) 19, sid. 276, 2 II sid. 79

42) 19, sid. 297

43) 2 II, sid. 290

44) 2 II, sid. 288 - 289

45) 2 II, sid. 291

46) 2 II, sid. 291 - 92, 406

47) 2 II, sid. 286 - 288

48) 2 II; sid. 286

49) Browaldh, E.: Affärsdrivande mot sin vilja, sid. 2

50) Browaldh, T.: Svenska Handelsbanken - en återblick och några framtidsperspektiv, anförande vid Svenska Handelsbankens bolagsstämma 1961, sid. 4.

51) 19; sid. 297

52) Statens Offentliga Utredningar 1968:3, Kreditmarknadens struktur och funktionssätt; sid. 12 och 42 - 43.

53) 50; sid. 2

54) 49; sid. 3, 50; sid. 4

55) 49; sid. 3 - 6, 50;

56) 49; sid. 7

57) 50; sid. 4

58) 51 1/2; sid. 38

59) 49; sid. 6

60) 52; sid. 109

61) SHB: årsredovisning 1960, sid. 16 - 17

62) 52; sid. 44 - 49

63) Svenska Handelsbankens Årsredovisning 1964, sid. 9

64) 61; sid. 13 - 14

65) 61 1965; sid. 13 och 1966 sid. 13

66) 61 1965: sid. 17 och 1966 sid. 19

67) 52; sid. 104

68) 52; sid. 110

69) 61 1967 sid. 22 - 23

70) 52; sid. 33

71) 52; sid. 39

72) 52; sid. 41

73) 52; sid. 37

74) 52; sid. 45

75) 52; sid. 46 - 47

76) 52; sid. 54 - 55

77) 52; sid. 56 - 59

78) 52; sid. 63 - 64

79) 52; sid. 85 - 86

80) 52; sid. 102, 104

81) 52; sid. 118, 116

82) 52; sid. 112 - 113

83) 52; sid. 153, 158 och 50; sid. 5

84) 52; sid. 184

85) 52; sid. 190 - 93

86) 52; sid. 190 - 93, 262 - 63, 109, 273 - 77, 220 - 22

87) Kungl. Bankinspektionen: Uppgifter om bankerna för år 1967, sid. 15 och sid. 22.

Anmärkningar i händelseförlopp och strukturbeskrivning för Pripps

1) Styrelsen för AB Pripp & Lyckholm: Pripps Bryggeri 1828 - 1928, sid. 38
2) 1; sid. 38
3) 1; sid. 104
4) Norén, L & Stangdell, B: Pripps - Tuborg, sid. 10
5) 1; sid. 107
6) 1; sid. 107
7) 1; sid. 109-12
8) 1; sid. 123
9) 1; sid. 126
10) 4; sid. 11
11) Thunens, H.: Sveriges Bryggeri- och Läskedrycksindustri, sid. 7
12) 11; sid. 9
13) Attman, A.: Bryggerinäringen i Göteborg, sid. 106
14) 1; sid. 113
15) 1; sid. 60
16) 4; sid. 11
17) 13; sid. 108 - 16
18) 13; sid. 114
19) 13; sid. 113 - 116
20) 13; sid. 120
21) 13; sid. 108
22) 13; sid. 116 - 117
23) 13; sid. 142 - 43
24) 4; sid. 12 - 13
25) 13; sid. 182
26) 11; sid. 26
27) 11; sid. 12
28) 4; sid. 13
29) 13; sid. 183 - 87
30) 13; sid. 180
31) 13; sid. 186
32) 4; sid. 16
33) 4; sid. 17-19
34) 4; sid. 18

35) 1; sid. 148

36) 1; sid. 18

37) 4; sid. 19

Anmärkningar i händelseförlopp och struktur för K F

1) Ruin, O.: Kooperativa Förbundet, sid. 19

2) 1; sid. 3 - 4

3) 1; sid. 5 - 64

4) 1; sid. 64

5) 1; sid. 14

6) 1; sid. 14

7) 1; sid. 88

8) 1; sid. 156

9) 1; sid. 199 - 200

10) 1; sid. 199

11) 1; sid. 12

12) 1; sid. 53

13) 1; sid. 5 - 7

14) 1; sid. 315

15) 1; sid. 12

Sakregister

Analysansats 9, 36-38

Input - output 11, 38-39

Behov 10-11, 30 - 31

Resurser 10, 26, 31

Säkerhet 11, 27, 31

Uppgift 10, 23, 30-31

Barriärer 9, 12, 32, 34

Framträngning 33, 132

Organisation 33, 132

Säkerhet 28-29

Utsträckning 33, 132

Effekter av handlingar /strategier/ 12

Direkta 12, 32

Indirekta /eftereffekter/ 12, 36

Ekologi 28-29

Ekologiskt system 28-29

Livskraft i ekologiskt system 27, 28

Sociala krafter i ekologiskt system 29

Expansion 10, 24, 30

Expansionshinder 32, 115 f

Expansionsmöjligheter 32, 115 f

Underlägsna expansionshinder 34, 116 f

Överlägsna expansionshinder 34, 115 f

Överlägsna expansionshinder som inte kan undvikas 34, 117 f

Fusion (sammanslagning, sammansmältning) 26-27, 29, 123

Förankring /tillträde/ 26

Förvärv av konkurrenter 25-26

Förändringar 15, 29, 34, 137, 139

Abrupta 137

Cykliska 29, 138-39

Gradvisa 136-37
Strukturella 29, 138-39

Handlingsfrihet 8
Intention /högsta mål/ 9, 30
Kombinationsdiversifiering 24
Konglomeratdiversifiering 24
Kritiska beslut 7
Långsiktsplanering /Strategisk planering/ 15, 19
Taktisk planering 21

Modeller 33-34
Finalitetsmodell 132
Förenklad beslutsmodell 12, 33-34
Input-Output modell 11, 38
Natur-system, öppen modell 15
Optimal beslutsmodell 33
Rationell, sluten modell 15

Miljö 28
Organisationsgrad 26
Osäkerhet 11, 15

Osäkerhetskällor, 11
Produkt-marknad-strategier 8
Diversifiering 8
Marknadsframträngning 8, 24
Marknadsutveckling 8, 24
Produktutveckling 8, 24
Resursstrategier 26
Socialt system 26

Stimuli 10-12
Strategi 15
Symbios /samarbete/ 27
Synergi 23-24
Säkerhetsstrategier 27-29
Särpräglad kompetens 7

Tillväxtstrategier 24

Framträngning 24

Organisation 25-26

Sammanföring 25-26

Utsträckning 24

Utveckling 7, 38, 135, 136

Varseblivning 11-12

Vertikal integration 24

Käll-och litteraturförteckning

Källförteckning

Bankerna

Brisman, S.: De svenska affärsbankernas hundraåriga insats i vårt lands ekonomiska utveckling, Stockholm 1930.

Brisman, S.: Koncentrationen inom bankväsendet, Stockholm 1919

Browaldh, E.: Affärsdrivande mot sin vilja (stencil).

Browald, T.: Svenska Handelsbanken - en återblick och några framtidsperspektiv (stencil).

Ekonomisk Revy 7, 1955, Bankerna och Samhället.

Gassland, O.: Bank och industriellt genombrott, Stockholms Enskilda Bank kring sekelskiftet 1900 Del I och I, Stockholm 1956.

Hallendorff, C.: Svenska Handelsbanken 1871 - 1921, Stockholm 1921.

Kungl. Bankinspektionen, Uppgifter om bankerna för år 1967.

Montgomery, A.: Skåndinaviska Banken 1864 - 1914, Ekonomisk Revy 4, 1964.

Svenska Handelsbankens årsredovisningar för åren 1946 - 1967.

Statens Offentliga Utredningar 1968: 3, Kreditmarknadens struktur och funktionssätt.

AB Pripps

Attman, A.: Bryggerinäringen i Göteborg, Göteborg 1961.

Norén, L. & Stangdell, B.: Pripps - Tuborg, En jämförande beskrivning av två storutveckling (stencil). Lunds Universitet 1969.

Styrelsen för AB Pripp & Lyckholm: Pripps Bryggeri 1828 - 1928, Göteborg 1928.

Thunens, H.: Sveriges Bryggeri- och Läskedrycksindustri, Stockholm 1961.

KF

KF:s strukturkommitté, Samverkan för framtiden, Stockholm 1967.

Ruin, O.: Kooperativa Förbundet 1899 - 1929. En Organisationsstudie, Lund 1960.

Litteraturförteckning

Adler, L	Symbiotic Marketing, Harvard Business Review 44 (1966 Nov - Dec)
Adler, L	Plotting Marketing Strategy, New York 1965.
Alderson, W & Green, P	Planning and Problem Solving in Marketing, Homewood Illinois 1964.
Alderson, W	Dynamic Marketing Behavior, Homewood, Illinois 1965.
Ansoff, H I	Corporate Strategy, New York 1965
Beaufre, A	Modern Strategi för krig och fred, Stockholm 1966.
Buckley, W	Sociology and Modern Systems Theory. Englewood Cliffs 1967.
Burns, T.	The Comparative Study of Organizations. Vroom, V.H. 1221. Methods of Organizational Research, University of Pittsburgh, Press 1967.
Cannon, J T	Business Strategy and Policy, New York 1968.
Chamberlain, N W	Enterprise & Environment, New York 1968.
Chandler, Junior, A D	Strategy and Structure, New York 1962.
Churchman, C W	The Systems Approach, New York, 1968
Drucker, P F	Long-Range Planning. Management Science, April 1959.
Drucker, P F	Preparing Tomorrow´s Business Leaders Today, New York 1969.
Haas, V der	The Enterprise in Transition. London 1967.
Heider, F	The Psychology of Interpersonal Relations. New York 1958.
Langefors, B	System för företagsstyrning, Lund 1968.
Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W.	Differentiation and Integration. Litterer, J.A. /ed/, Organizations II: Systems, Control and Adaptation, New York 1969.
March, J.G. & Simon, H.A.	Cognitive Limits on Rationality. Litterer, J.A. /ed/, Organizations I:Structure and Behavior, New York 1969.

Nicosia, M. F. Consumer Decision Process, Englewood Cliffs 1966.

Normann, R. Variation och omorientering. En studie om innovationsförmåga. SIAR 1969 (stencil).

Perrow, C Organizational goals. Int. Encycl. of the Soc. Sci. New York 1968.

Olofsson, C Produktutveckling - Miljöförankring. SIAR 1969 (stencil).

Rhenman, E Företaget och dess omvärld. Organisationsteori för långsiktsplanering. Stockholm 1969.

Rice, A K The Enterprise and its Environment, London 1963.

Schon, D. A. Displacement of concepts. London 1963.

Scott, B W Long-Range Planning in American Industry, New York 1965.

Selznick, P The Organizational Weapon, New York 1952.

Selznick, P. Leadership in administration, Evanston 1957.

Selznick, P. Foundations of the Theory of Organization. Litterer, J.A. /ed./, Organizations II: Systems, Control and Adaptation, New York 1969.

Thompson, J.D. Organizations in action, New York 1967.

Vickers, G The Art of Judgement, New York 1965.

Vickers, G Value Systems and Social Process, London 1968.

Young, O.R. Systems of Political Science, Englewood Cliffs 1968.

Företagsekonomiska institutionen
Lund

FÖRETAGSSTRATEGIER

Organisationsplanering - en fallstudie

Göran Nilsson

Tack

Denna del av avhandlingen utgörs av en relativt ingående analys av ett företag och dess situation. Undersökningen hade inte varit möjlig att genomföra utan ett förtroendefullt samarbete med företaget. Jag är därför skyldig det studerade företaget, AB Plåtmanufaktur, ett stort tack för att jag har fått arbeta som konsult i företaget under åren 1969 och 1970, och för att jag har fått publicera undersökningen. Jag tror att den öppenhet företaget visat är ett tecken på styrka, vilket bådar gott för företaget och den företagsekonomiska forskningens utveckling.

Inom AB Plåtmanufaktur vill jag speciellt tacka medarbetarna på avdelningen Strategisk Planering, direktör Per-Axel Widler, disponenterna Sven Kinnander och Ingrid Flory samt civilekonom Bo Sandell, för ett stimulerande samarbete.

Docent Lennart Strömberg har gett en positiv forskningshandledning under arbetets gång och lämnat en konstruktiv kritik av utkasten till avhandlingen. I övrigt har vetenskaplig kritik främst erhållits från professor Olof Henell samt vid ett seminarium på Lunds universitet från civilekonom Anders Neuman och fil.kand. Göran Håkansson.

Hjälp har erhållits vid utskrift av manuskript och administrerandet av avhandlingen från fru Gertie Holmgren, Företagsekonomiska institutionen, Lunds universitet och fröken Maj-Britt Johansson, Stiftelsen för information om Ekonomisk Forskning, Lund.

Lund i december 1971

Göran Nilsson

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

	Sid
INLEDNING	1
ARBETSMETOD	8
REFERENSRAM	11
Grundläggande strukturering av ett företag	11
Procedur vid strukturering av ett företag	13
Integrationsmekanismer för tidsplanering	15
Integrationsmekanismer och operativa mekanismer för utveckling	16
Experiment	17
Alternativplanering	20
EN FALLSTUDIE	23
Kortfattad historisk beskrivning av AB Plåtmanufakturs (PLM:s) utveckling	24
Analys av marknadens krav på PLM och strukturella marknadsförändringar	36
Kundernas krav på PLM	37
Förändringar i kundstrukturen	38
Livsmedel - Sverige	40
Livsmedel - Danmark	46
Malt- och läskedrycker - Sverige	49
Malt- och läskedrycker - Danmark	51
Vin och sprit - Sverige	52
Kaffe - Sverige	52
Läkemedel - Sverige	53
Färg - Sverige	53
Kemisk-Tekniska produkter - Danmark	54
Mjölkpulver - Danmark	55
Organisationsförslag för PLM	56
Gruppering av aktiviteter till enheter	56
Upprättandet av integrationsmedel	57
Strukturering av de individuella enheterna	60
AVSLUTNING	61
BILAGA: INTERVJUGUIDE	69
LITTERATURFÖRTECKNING	70

INLEDNING

Denna uppsats är skriven för att komplettera min licentiatavhandling för en doktorsexamen enligt ny stadga. I licentiatavhandlingen - Företagsstrategier: En jämförelse mellan strategival inom några svenska branscher, Lund 1971 - utformade jag en analysansats för val av strategi i olika situationer och för det kronologiska valet av strategier.

Avslutningsvis framhöll jag att den fortsatta forskningen borde ägnas åt strategival på lägre abstraktionsnivå och på att förklara och förutse uppkomsten av expansionshinder och expansionsmöjligheter. I detta sammanhang kan man urskilja två helt motsatta ytterlighetsfall; dels att det inte går att förutse miljöförändringar (och i konsekvens härmed intressera sig för hur man skall organisera ett företag så att detta snabbt varseblir miljöförändringar och genererar svar på förändringarna), dels att det går att förutse förändringar (och i konsekvens härmed gör långtidsutredningar och långtidsplaner).

För mig synes det uppenbart att valet av den lämpligaste planeringsmetoden är beroende av företags "säkerhet" i miljön. Med säkerhet i detta sammanhang avses företags möjlighet att styra miljöförändringarna eller att med hjälp av en total modell förutse miljöförändringarna. I en relativt säker miljö kan företag planera sin utveckling, medan företag i osäkra miljöer får direktinteragera med miljön i syfte att varsebli förändringar och generera svar på dessa, dvs att experimentera.

Möjligheten att experimentera är beroende på resursernas flexibilitet. Företag med en produktionsapparat som inte kan framställa mer än ett progränsat antal produkttyper kan inte experimentera med hjälp av sina produkter, såvida man inte är beredd att byta produktionsapparat. Då produktionsapparaten för många företag är planerad för bruk under en lång tidsperiod, skulle stora kapitalförluster uppstå om produktionsapparaten inte kan utnyttjas mer än under en mindre del av den planerade tidsperioden. Företag med "lågflexibla" och långvariga resurser måste därför försöka bedöma möjliga förändringar i sin miljö under den tid resurserna skall användas och utarbeta planer för hur de skall möta de möjliga förändringarna utan att göra kapitalförluster. Denna planeringsmetod är ett slags alternativplanering. I nedanstående figur har jag illustrerat de ovannämnda sambanden mellan resurser, miljö och planeringsmetod.

Figur I:1. Tre planeringsmetoder.

Resurser / Miljö	Låg flexibilitet Lång varaktighet	Hög flexibilitet Kort varaktighet
Säker	Planering av resurserna efter utredning	Ingen planering nödvändig
Osäker	Alternativplanering	Experiment

När ett företags miljö är säker kan det prognosticera miljöns framtida utseende. Om företag i en säker miljö har långvariga och lågflexibla resurser bör företagens resurskapacitet planeras efter prognosen - utredningen - så att resurserna kommer att utnyttjas effektivt. Företag med högflexibla och kortvariga resurser har mindre behov av att planera resurskapaciteten efter utredningen, eftersom resurserna kan användas till många ändamål och företagens kapacitet snabbt kan ändras utan kapitalförluster.

Planering av resurserna efter utredning kan utföras av t ex en speciell befattningshavare, en kommitté eller en avdelning. Experiment å andra sidan kräver att företaget har medlemmar som interagerar med miljön i syfte att skapa affärsidéer och med experter för att implementera idéerna, t ex med tekniker. Detta kan ske i projektgrupper, i en workshops eller i organisationer med tvärfunktionella arbetsgrupper. Tanken bakom experiment är att ett företag genom innovationsrikedom skall kunna generera nödvändig variationsrikedom för att kunna styra miljön.

Innovationsförmågan i en organisation tror jag kan främjas på två sätt; dels genom att nya idéer förs in i organisationen från miljön - t ex genom att en ny typ av organisationsmedlemmar knyts till företaget - dels genom att befintliga organisationsmedlemmar interagerar intensivare i ett icke auktoritärt klimat. Med ett icke auktoritärt klimat - eller en organisk organisation - menas att maktstrukturen och informationsstrukturen formas av de interagerande personernas förmåga och att de nämnda strukturerna ändras när individernas förmåga ändras. Utmärkande är vidare att informationen kommer att gå horisontellt i stället för vertikalt och få karaktären av rådgivning i stället för ordergivning.

Skillnaden mellan experiment och alternativplanering är att man vid experiment börjar med att tänka i smått och alltefter som man lär sig handskas med miljön kan tänka i stort, dvs man börjar med att investera i högflexibla och kortvariga resurser, medan man vid alternativplanering

måste tänka i stort från början. Organisationen för båda planeringsmetoderna bör vara adaptiv i den betydelsen att företaget interagerar med en osäker miljö och anpassar beteende och struktur efter miljöförändringar. Beroende på varifrån miljöförändringarna kommer bör ett företag vid alternativplanering upprätta organisationsenheter som känner av ifrågavarande miljö och förbereder genomförandet av planer som tycks bli nödvändiga med hänsyn till miljöförändringarna. Vidare behöver företaget enheter som upprättar ett beslutssystem och som möjliggör ett snabbt beslutsfattande och som motiverar organisationsmedlemmar för nödvändiga organisationsförändringar.

Ett företag som befinner sig i en situation där det inte behöver planera behöver självfallet inte heller en organisation för detta. Om det finns företag i en sådan situation, torde hela dess organisation vara uppbyggd så att den "avbildar" miljöns krav. I nedanstående figur har jag försökt åskådliggöra sambanden mellan planeringsmetod och organisationsform.

Figur I:2. Samband mellan planeringsmetod och organisationsform

Planeringsmetod	Organisationsform
Resursplanering	Funktionell organisationsenhet, t ex planerare, planeringskommitté eller planeringsavdelning
Alternativplanering	Adaptiv organisation, t ex organisationsenheter för företagsutveckling
Experiment	Organisk organisation, t ex projektgrupp, workshop eller tvärfunktionella arbetsgrupper
Ingen planering	Organisationen avbildar miljöns krav

Mot ovannämnda bakgrund önskade jag skriva en uppsats och det blev då naturligt att kalla denna organisationsplanering, eftersom slutfasen i min tankekedja utmynnade i organisationsformer. En central fråga i min undersökning var att undersöka om ett företag levde i en säker miljö eller ej.

Genom att göra en historisk analys av ett företags arbetsvanor kan man förstå de arbetsprinciper (t ex planeringsmetod) och trosatser (t ex om säkerheten i miljön) ett företag omfattar. De arbetsvanor, principer och trossatser ett företag omfattar kommer det att försöka tillämpa även i framtiden, varför det är angeläget att undersöka om förändringar i miljön kommer att påverka företagets säkerhet, planeringsmetod och organisation. Om företagets situation har förändrats så att en ny planeringsmetod och organisation bör tillämpas föreligger ett organisationsproblem. Det torde emellertid vara svårt att uppgöra ett organisationsförslag för ett företag utan att ta hänsyn till även andra aspekter som påverkar organisationen. Vissa av företagets rörelsegrenar lever kanske i en säkrare miljö än andra, har högre flexibilitet än andra, etc. Vidare kan ett företag behöva öka den kortsiktiga effektiviteten innan det kan ägna sig åt långsiktig utveckling.

När det gäller frågan hur ett starkt differentierat företag bör struktureras har organisationsteorin inte hunnit speciellt långt. I princip bör man utföra den första struktureringen efter de för företagets lönsamhet kritiska olikheterna.

Finns det flera kritiska olikheter för lönsamheten, t ex geografiska, produkternas användningsområden eller teknologiska, får man göra en bedömning av vilka som är väsentligast. Om företagets organisationsstruktur inte överensstämmer med de krav som "kritiska olikheter" ställer på den grundläggande struktureringen av företaget föreligger ett organisationsproblem. När det gäller kortsiktig effektivitet finns det vissa samband mellan samordning av olika uppgifter samt produktplaneringseffektivitet och produktutveckling. Om företagets verksamhet inte överensstämmer med miljöns krav föreligger ett organisationsproblem.

För att utforma en metod för att identifiera "organisationsproblem", ansåg jag det vara lämpligt att göra en fallstudie. Genom att utforma ett organisationsförslag åt ett företag kunde jag även "känna av" eller pröva organisationsteorins användbarhet för att lösa organisationsproblem. Läsaren av undersökningen kan därvid också jämföra sina erfarenheter av organisationsplanering med mitt organisationsförslag och kanske komma att förstå sina egna erfarenheter härigenom. Det är under alla omständigheter min uppfattning att det är genom att tillämpa organisationsteori och redovisa sina resultat som man kan göra bidrag till utvecklandet av organisationsteorin.

Som tidigare nämnts ansågs en historisk analys lämplig för att identifiera ett företags arbetsvanor. Därigenom får man förståelse för vilka miljöförändringar som kan förändra företagets situation och kraven på långsiktig styrning. Undersökningen av miljöförändringar och miljöns krav på företagets verksamhet tror jag kan göras genom en intervju med ett företags kunder; åtminstone om kunderna är företagare. Det företag jag genom professor Eric Rhenmans förmedling fick arbeta som konsult åt i långsiktsplaneringsfrågor hade ett litet antal stora kunder som svarade för en stor andel av företagets omsättning, varför jag utförde en intervjuserie med kunderna. Härvid försökte jag få information dels om förändringar i miljön (för att kunna dra slutsatser om förändring i företagets säkerhet), dels om kundernas krav på företagets produkter och service.

För att identifiera företagets arbetsprinciper och arbetsvanor när det gällde företagets långsiktiga utveckling utförde jag en analys av företagets historiska beteende. Redogörelsen för företagets utveckling utfördes så att den även lämnade information om företagets differentiering, grundläggande strukturering, produktionsapparatens flexibilitet, marknadsställning, etc som kunde vara av betydelse för den grundläggande struktureringen av företaget. Informationen från kundintervjuerna har redovisats med hänsyn till den organisatoriska planeringen och inte till den strategiska. Detta innebär att den grundläggande struktureringen av företaget utförts under beaktande av de strategier som framgår ur den historiska redogörelsen. Ur teoretisk synpunkt har detta ingen betydelse för organisationsplaneringen, men det kan kanske få till resultat att miljöanalys och framför allt historisk analys får en negativ bedömning som hjälpmedel vid långsiktsplaneringsarbetet.

Jag vill därför framhålla att jag tror den historiska analysen har en stor roll att fylla i den strategiska planeringen (också). Ett företags arbetsvanor, arbetsprinciper och där bakomliggande trossatser om andra delsystem än långsiktig utveckling kan begränsa företagets handlingsmöjligheter, när det gäller t ex företagets kundsegment, geografiska marknader, användningsområden för produkterna, behovsområden, produktkvalité, prissättning, finansieringskällor, samarbetspartners, etc. Arbetsvanorna, arbetsprinciperna och trossatserna fungerar som en barriär för företagets varseblivning. Genom den historiska analysen kan företag komma att förstå sig själva bättre än tidigare och därmed bryta ned varseblivningsbarriären (eller omvänt att utöka sitt livsrum). Den historiska analysen kan också ge insikt om företagets starka sidor, vilket kan vara till vägledning när det gäller att avgöra inom vilka handlingsalternativ företaget kan förväntas få framgång.

En miljöanalys har det stora värdet i den strategiska planeringen att den visar framtida förändringar i miljön, som kan komma att bli möjligheter, hinder och barriärer. Tolkningen av miljöförändringarnas betydelse för ett företag - t ex till nya affärsidéer - kan naturligtvis också förbättras om man kan bryta ned företagets varseblivningsbarriär. Den historiska analysen behöver kanske kompletteras med t ex sensivitetsträning för att utveckla företagsledarna. Nedbrytning av principer och trossatser och uppbyggnad av nya kan således vara ett hjälpmedel att skapa affärsidéer. Affärsidéerna kan vara så diffusa när det gäller att förvandla dem till lönsamma affärer att de endast har karaktären av "expansiva områden". Genom experiment kan ett företag förvandla affärsidéer till produkter och tjänster; dvs till expansionsmöjligheter. Den intervjuguide som användes i undersökningen av miljöförändringar (sid 69) tror jag är framgångsrik för att identifiera förändringar som påverkar ett företags mål. Vissa miljöförändringar drivs av kunderna och blir därför tillfredsställande belysta genom intervjuen; andra förändringar drivs av andra "aktörer" i miljön. Jag tror intervjuguiden är framgångsrik även när det gäller att identifiera vilka dessa andra aktörer är. Över huvud taget tror jag det skulle vara av stort värde att analysera det framtida beteendet för samtliga aktörer i ett företags miljö. Ett företag kan t ex välja en strategi med stora expansionsmöjligheter där en särpräglad kompetens kan komma till användning, men trots detta komma in på kollisionskurs med andra företag som utnyttjar andra unika kompetenser och andra arbetsprinciper för att få en dominerande ställning inom samma expansionsområde.

För att upptäcka expansionsmöjligheter och undvika kollisioner med andra företag tror jag att företag bör göra en beteendevetenskaplig prognos för aktörernas framtida beteende. Genom en historisk analys av samspelet mellan olika aktörers yttre miljö och inre struktur kan man dra slutsatser om vilka situationer aktörerna befinner sig i och hur de upplever den situation de befinner sig i. Genom att kombinera denna analys med en bedömning om aktörernas relativa styrka tror jag man kan dra slutsatser om hur aktörerna kommer att agera och om vilka direkta och indirekta effekter detta kommer att få för företaget.

Det är naturligtvis naivt att tro att dessa framtidsbilder är säkra, men jag tror att man får större sannolikhet för säkra prediktioner om ett företags framtida situation än på något annat sätt. Jag tror också att företag i vissa fall kan få så säkra framtidsbilder att de kan resursplanera efter dem. Som avslutning på denna exposé över min utveckling under arbetet med denna undersökning vill jag beskriva en planeringsprocess för nya expansionsmöjligheters livscykel.

Tidsmässigt tror jag man bör börja med en historisk analys för att få information om företagets starka sidor, dess arbetsvanor, arbetsprinciper och trossatser. När man på detta sätt lärt känna företaget tror jag man bör göra en miljöanalys för att få en bild av den framtida situation företaget kommer att befinna sig i.

Efter denna analysfas tror jag man kan bedöma inom vilka expansionsområden företaget kan förväntas få framgång. Är dessa expansionsområden väldefinierade, dvs expansionsmöjligheter, kan företaget börja utarbeta strategier som innehåller investeringskalkyler. Skulle expansionsområdena vara för diffusa för resursplanering får företaget börja experimentera i syfte att lära mer om expansionsområdena. Om företaget blir framgångsrikt i sitt experimenterande kommer det att skapa expansionsmöjligheter. Exploateringen av expansionsmöjligheterna kan komma att kräva "långvariga" och lågflexibla resurser. Är detta fallet kommer företaget att få behov av att alternativplanera. Därmed torde företaget vara tillbaka till utgångsfasen för planeringsprocessen.

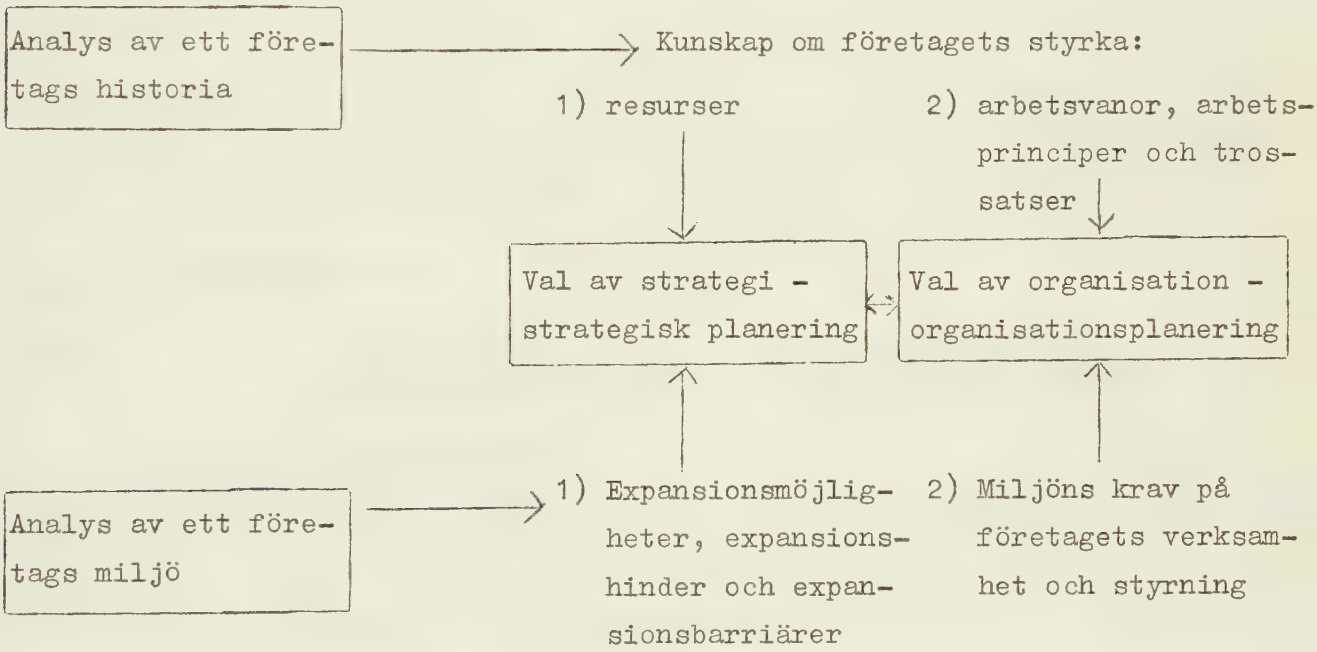
Arbetsmetod

I detta kapitel skall jag lämna en kortfattad beskrivning av den arbetsmetod som skall användas för att identifiera organisationsproblem. Vidare skall jag försöka visa organisationsplaneringens roll i långsiktsplaneringsarbetet.

Med organisationsplanering avses förändringar av organisationsstrukturen i samband med långsiktsplanering.

I nedanstående figur har jag mycket schematiskt åskådliggjort sambanden mellan strategisk planering och organisationsplanering.

Figur 1: Samband mellan strategisk planering och organisationsplanering



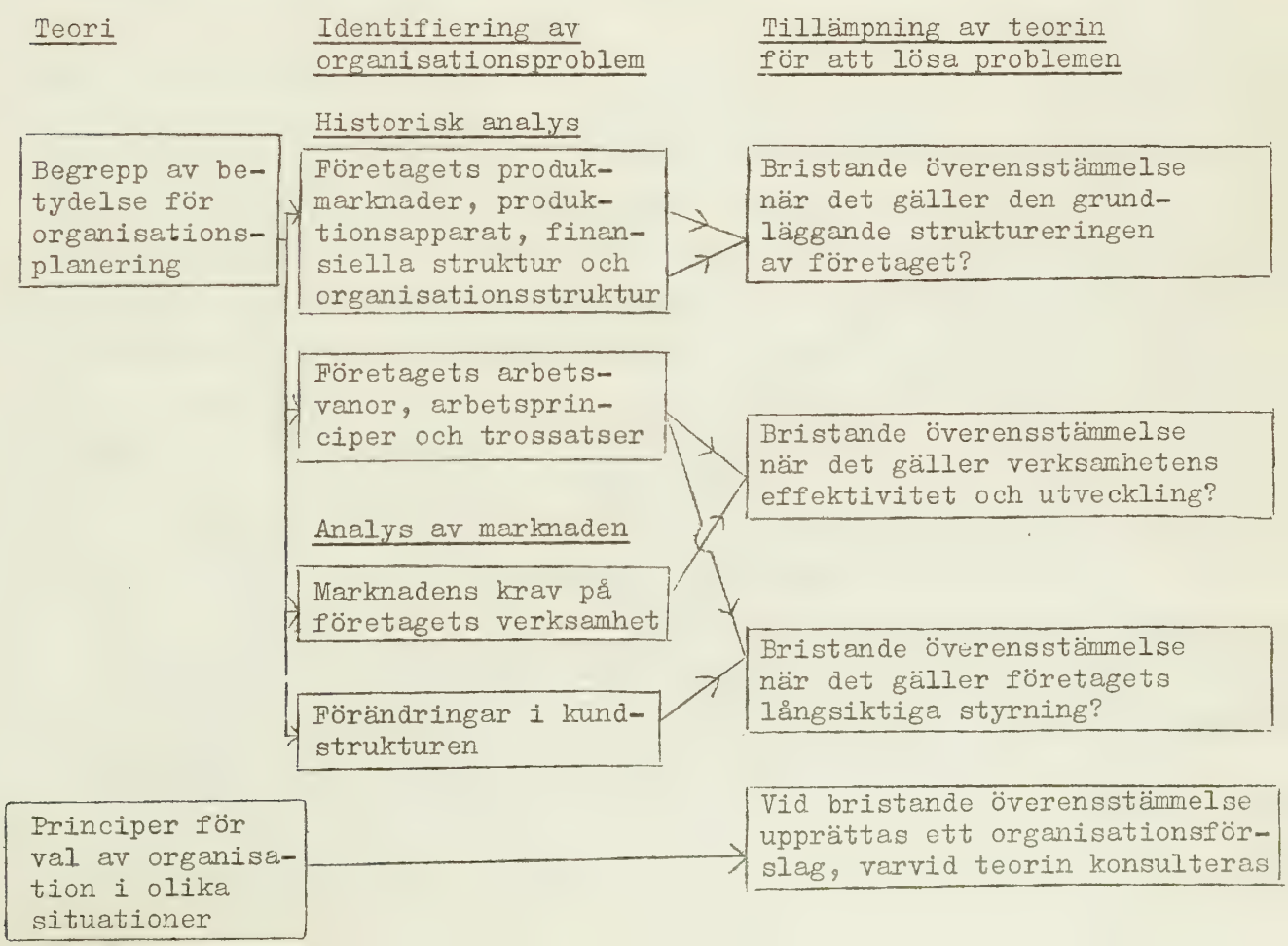
Valet av strategi bör överensstämma med expansionsmöjligheterna, expansionshindren och expansionsbarriärerna samt med företagets "unika" resurser för att bli framgångsrikt. Valet av organisation bör överensstämma med miljöns krav på företagets verksamhet och styrning samt med företagets arbetsvanor, arbetsprinciper och trossatser. Det ömsesidiga sambandet mellan strategisk planering och organisationsplanering består i att val av strategi kan kräva en ny strukturering av företaget och val av organisation kan generera nya strategier.

Organisationsplanering utgörs av en process varvid man försöker anpassa organisationen till miljöns och strategins krav. För att kunna göra detta

krävs det dels en metod att upptäcka strategiers krav, dels en metod att upptäcka marknadens krav på företagets verksamhet och styrning. Som framgår av figur 1 antages detta kunna ske genom en historisk analys av företagets beteende och en analys av dess miljö. En historisk analys kan ge upplysning om företagets differentiering i olika avseenden (t ex strategier) och om des organisationsstruktur samt om de arbetsvanor företaget tillämpar i utvecklingsarbetet. Dessa arbetsvanor kan ge insikt om vilka förändringar i miljön som kan kräva ändrade arbetsvanor. Genom att intervjua företagets kunder kan man undersöka om företagets säkerhet förändrats samt miljöns krav på företagets verksamhet. Genom att jämföra företagets organisation med dess differentiering kan man bedöma om strategiernas krav överensstämmer med organisationen. Genom en jämförelse mellan företagets arbatsvanor, etc och miljöns krav på företagets verksamhet kan man bedöma om miljöns krav överensstämmer med organisationen. På samma sätt kan man genom att jämföra strukturella förändringar i kundstrukturen med företagets utvecklingsprinciper bedöma om miljöns krav på företagets styrning överensstämmer med organisationen.

Vid bristande överensstämmelse föreligger ett organisationsproblem, vilket vi försöker lösa genom att konsultera organisationsteorin. I nedanstående figur har jag försökt åskådliggöra arbetsmetoden i denna uppsats.

Figur II: Arbetsmetod vid organisationsplanering



Det kan kanske synas förvånande att ett företags effektivitet i den bestående verksamheten och den grundläggande struktureringen av företaget behandlas i en uppsats om långsiktsplaneringsfrågor. Anledningen till att de återfinnes i arbetsmetoden är att det ingår i långsiktsplaneringsarbetet att säkerställa den kosrtsiktiga effektiviteten i företaget. Ett företag måste samtidigt effektivisera den nuvarande verksamheten - för att erhålla utvecklingsresurser - och förbereda förändringar av densamma - för att kunna överleva och expandera i framtiden. (Chamberlain, N.W.: Enterprise & Environment, New York 1968).

Som tidigare nämnts har val av strategi betydelse för den grundläggande struktureringen av ett företag. I en empirisk undersökning av amerikanska storbolags utveckling har det framkommit att organisationsförändringar följt på strategiska förändringar (Chandler, Jr. A.D.: Strategy and Structure, New York 1966). De teoriavsnitt som behandlas i uppsatsen har begränsats till sådana som kan antas beröra frågor som kan identifieras med hjälp av en historisk analys av ett företags beteende och en analys av marknadens krav på företagets verksamhet och av strukturella förändringar som kan påverka företagets långsiktiga styrning. Teorin befinner sig på ett tidigt utvecklingsplan och de principer som finns är av lågt informationsvärde; de har låg precision, eftersom de inte anger vilken organisationsform man bör välja i en viss specificerad situation.

Genom att tillämpa min arbetsmetod för att identifiera organisationsproblem är det min avsikt att vinna ytterligare insikt härom och att ge läsaren möjlighet att bedöma metodens effektivitet. Härigenom är det min förhoppning att kunna utveckla metoden och att läsaren skall få ett verktyg till att utveckla organisationer och få dem att fungera bättre. Genom att tillämpa min referensram (modern organisationslitteratur och exemplifiering utifrån egna erfarenheter) tror jag informationsvärdet i organisationsprinciperna ökar och att dessa skall kunna preciseras och utvecklas. Härigenom hoppas jag tillämpningen av referensramen kommer att bidraga till utvecklandet av en modell för val av organisation i olika situationer. Det är svårt att lämna andra "bevis" på min arbetsmetods och referensrams effektivitet än genom att redovisa exempel på dess tillämpning - fallstudier.

> "it is difficult to offer "proof" of the effektiveness of our approach to organization development. ....Perhaps the best test for the reader is whether he finds that this approach helps him better understand his own experiences with otherwise complex organizational issues, and whether he can visualize its successful application to such issues."
>
> (Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W.: Developing organizations: diagnosis and action, Massachusetts 1969, sid. 1)

REFERENSRAM

Man bör skilja mellan den grundläggande strukturen och de operativa mekanismer som förstärker den grundläggande strukturen. (Dalton G.W., Lawrence, P R. & Lorsch, J.W.: Organizational Structure and Design Homewood, Illinois 1970.) Utformandet av den grundläggande strukturen inbegriper sådana centrala frågor som hur organisationens arbete skall fördelas och tilldelas olika positioner, arbetsgrupper, avdelningar, divisioner etc, samt hur den nödvändiga samordningen skall erhållas. Dessa beslut publiceras vanligtvis i organisationsscheman och arbetsbeskrivningar. Organisationsmedlemmars beteende influeras inte bara av sådana formella dokument, men trots detta är det en betydelsefull metod, eftersom företagsledare härigenom kan kommunicera sina förväntningar på andra organisationsmedlemmar.

De operativa mekanismerna används för att klarare informera organisationsmedlemmarna om vad som väntas dem, för att motivera dem för deras tilldelade del av organisationsmålen och för att uppmuntra dem att vidtaga samordningsaktiviteter.

Operativa mekanismer inkluderar sådana faktorer som kontrollprocedur, informationskanaler, belönings- och utvärderingsmetoder och standardiserade regler och procedurer.

Grundläggande strukturering av ett företag

I början på 20-talet utformades organisationsprinciper för den grundläggande struktureringen av ett företag (Fayol, H., Gulick, L., Urwick, L.F. & Mooney, J.D.) Dessa ansåg att arbetet inom ett företag skulle fördelas, eftersom människan har begränsad intellektuell förmåga. Varje individ skulle ha en begränsad uppgift som han, given hans begränsade förmåga, kunde utföra på det tekniskt effektivaste sättet. Detta innebar att man specialiserade arbetsuppgifterna så mycket som möjligt och strukturerade företag efter olika funktioner, t ex inköp, tillverkning, försäljning, etc. Samordningen av de specialiserade uppgifterna utgjorde inget större problem. Arbetsuppgifterna fördelades så att undermålen för olika organisationsenheter skulle uppfylla företagets överordnade mål. Återstående samordningsfrågor klarades genom ledningshierarkin. Eftersom organisationsmedlemmarna följde sina överordnade direktiv, var ledningshierarkin den enda nödvändiga samordningsmetoden. Varje chef fick naturligtvis endast ha ett visst antal underordnade på grund av individers begränsade förmåga. Senare forskning

(Rice, A.K.: The Enterprise and its Environment, London 1963) har uppställt en procedur för hur man bör specialisera arbetsuppgifterna och kontrollera dess utförande. Organisationen betraktas som ett medel att utföra företagets primära uppgift. Denna består av import till företaget, bearbetning inom företaget och export från företaget. De dominerande import-bearbetning-export-processerna utgör företagets operativa system. När ett företag delar in det operativa systemet i olika arbetsuppgifter kan ledningen inte inrymmas i ett operativt system, varför ett administrativt system måste skapas som styr och bistår det eller de operativa systemen.

Denna funktionella organisationsform är lämplig för mindre företag utan geografiska och teknologiska olikheter (Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W.: Developing Organizations: diagnosis and action, Massachusetts 1969). När företag expanderar och går in på nya marknader och teknologier blir den funktionella organisationen svår att styra. Företagsledarens begränsade förmåga gör att besluten måste decentrialiseras. Denna första strukturering av företaget bör utföras så att de olikheter i miljön som är mest kritiska för företagets lönsamhet, t ex teknologiska olikheter och geografiska olikheter, främst i marknadsföringshänseende, samordnas med hjälp av ledningshierarkier i separata enheter. Om ett företag är strukturerat geografiskt och/eller teknologiskt är organisationsformen divisionaliserad, medan ett företag som arbetar med separata enheter som skiljer sig väsentligt från varandra både med avseende på teknologi och den miljö de arbetar i kallas konglomerat. När organisationen är strukturerad så att den på bästa sätt skall kunna handskas med de olika krav miljön ställer skall de enheter som behöver samarbeta eller där samarbete kan erbjuda fördelar integreras. Samarbete mellan olika enheter med likartade arbetsuppgifter, t ex marknadsföring eller produktion kan ske genom kommittéer, ledningskonferenser etc. Den centrala styrningen av enheterna kan ske genom långsiktiga planer och politiker för enheternas verksamhet.

Samordning inom de olika enheterna kan ske på olika sätt. Om enheten lever i en säker, homogen miljö, där företagets dominerande konkurrensfråga kan klaras utan större samverkan mellan olika avdelningar, kan integrering ske genom ledningshierarkin och budget. Lever däremot företaget i en miljö, som kräver ett intensivt samarbete mellan olika avdelningar (tät integritet) och som dessutom är heterogen, dvs säkerheten i de olika avdelningarnas omgivning är olika och därmed också graden av formaliserad avdelningsstruktur i de olika avdelningarna, ställs andra krav på integrering. Dessa komplicerade integrationsmekanismer kan vara individuella samordnare

tvärfunktionella arbetsgrupper och tom hela avdelningar med integrerare, dvs individer vars grundläggande uppgift är att uppnå integration bland enheterna (Dalton, G.W., Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W.: Organizational Structure and Design, Homewood Illinois 1970).

Bland de operativa mekanismerna som förstärker den grundläggande strukturen ingår också motivering av organisationsmedlemmar. Sociala beteendevetenskapsmän (Likert, R.: The Human Organization, New York 1968) framhåller att arbetsfördelningen bör ske så att individerna får meningsfullt arbete, som de har en känsla av att själva kontrollera och påverka. Individer motiveras av självförverkligande och strävar därför efter mer komplicerat och engagerande arbete. Vidare motiveras individer av sociala behov och det är därefter viktigt att strukturera organisationen så att varje individ tillhör en sammanhållen arbetsgrupp, i vilken delaktighet i beslutsfattandet är den accepterade normen. Samordning mellan arbetsgrupperna uppnås genom att vissa organisationsmedlemmar har överlappande medlemskap, dvs tillhör mer än en arbetsgrupp.

Procedur vid strukturering av ett företag

Moderna forskare (Dalton, G.W., Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W.: Organizational Structure and Design, Homewood Illinois 1970) föreslår följande procedur för strukturering av en organisation:

1. Gruppering av aktiviteter till enheter.

   Enheter, som har likartad orientering och uppgifter bör grupperas tillsammans, både eftersom de kan förstärka varandras gemensamma intresse och uppnå den nödvändiga differentieringen och eftersom detta kommer att underlätta samordningsuppgiften för den gemensamma chefen. Med differentiering avses olikheter i kognitiv och emotionell orientering bland chefer i olika funktionella avdelningar och olikheter i formella strukturer bland dessa avdelningar. Enheter som behöver integrera sina aktiviteter tätt bör grupperas tillsammans, eftersom den gemensamma chefen då kan arbeta med att uppnå den nödvändiga integreringen genom ledningshierarkin. Med integrering avses den kvalité på samarbetstillståndet mellan avdelningar som är nödvändig för att uppnå enhetlighet i ansträngningarna i miljön.

2. Upprättandet av integrationsmedel.

Grupperingen av aktiviteter är i sig självt ett integrationsmedel, eftersom ledningshierarkin i alla organisationer är ett primärt integrationsmedel. Vid grupperingen av aktiviteter fattar vi i huvudsak beslut om vilka enheter vi vill integrera genom hierarkin. När miljön kräver mer differentiering och tätare integrering är det nödvändigt att bygga supplementära integrationsmekanismer såsom integrationsavdelningar eller tvärfunktionella organisationsformer. Dessa speciella metoder bör byggas in i organisationen på ett sådant sätt att de underlättar integreringen för samordnande personer med funktionella specialister som har relevant kunskap att bidraga med till ett förenat beslut. Alternativt kan de också behöva underlätta den direkta interaktionen mellan funktionella specialister som har den nödvändiga kunskapen vid förenade beslut.

3. Strukturering av de individuella enheterna.

Här ligger tyngdpunkten på operativa mekanismer. Frågor om individuell motivation är speciellt relevant. Dessutom är det viktigt att utforma måttstockar och belöningsmetoder för att uppmuntra orienteringar som är lämpliga för enhetens uppgift. Likaledes bör tilliten till formella regler och standardiserade procedurer vara konsistenta med uppgiftens krav. Slutligen bör hierarkin i enheten och kontrollspannet utformas inte enbart för att förse enhetens inre samordningsbehov utan också för att uppmuntra till delaktighet i beslutsfattandet på en nivå där den relevanta informationen finns.

Integrationsmekanismer för tidsplanering

I följande avsnitt av referensramen skall jag ytterligare belysa och exemplifiera integrationsmekanismer genom att visa dess användning vid några betydelsefulla företagsfunktioner. För att ett företag skall kunna överleva och expandera måste det ha tillräcklig "slakhet" i organisationen, för att få tid att framställa innovationer, och i tidsplaneringen av arbetsuppgifter, för att ta hand om oväntade variationer (Hutte, H.: Sociatry of Work, Assen 1967).

Vid starkt beroendeförhållande mellan funktionella specialister som är starkt differentierade kan det krävas speciella integrationsmekanismer såsom regelbundna konferenser mellan specialisterna eller särskilda integrerare mellan dem. Företag där produktionsplaneringen är väsentlig för företagets lönsamhet - andra mekanismer för att utjämna cykliska variationer i efterfrågan kan saknas - kan använda sig av regelbundna konferenser mellan de funktionella specialisterna - t ex försäljare och produktionspersonal - eller särskilda integrerare mellan specialisterna. Särskilda integrerare är den mekanism som ger tätast integration. Konferenser kan vara tillräckligt för t ex ett marknadsdifferentierat företag med koncentrerad produktion. Om företaget har tillverkningen differentierad till olika geografiska platser och samtliga tillverkningsplatser framställer marknadsdifferentierade produkter kan det behövas en särskild integrerare som samordnar kraven på kundservice etc från försäljarna på de olika marknaderna med produktionschefernas krav på t ex långa serier och fullt kapacitetsutnyttjande samt styr produktionsplaneringen. I nedanstående figur har jag illustrerat hur en produktionssamordnare integrerar försäljning av marknadsdifferentierade produkttyper med geografiskt differentierade produktionsenheter, som alla tillverkar samtliga produkttyper.

Figur III: Produktionsplanering genom särskild integrerare.

Produktions-integrerare	Prod.plats 1 prod. av artikel a, b, c etc.	Prod. plats 2 prod. av artikel a, b, c etc.	Prod. plats 3 prod. av artikel a, b, c etc.
Försäljare 1 förs. av art. a			
Försäljare 2 förs. av art. b			
Försäljare 3 förs. av art. c			
etc.			

Försäljarna och platscheferna har ingen direkt kontakt med varandra när det gäller produktionsplaneringen. Produktionsintegreraren sköter kontakterna med försäljarna och platscheferna och ansvarar för att de negativa effekterna av oväntade variationer i efterfrågan blir så små som möjligt för företaget.

Integrationsmekanismer och operativa mekanismer för utveckling

I en föränderlig värld måste företag fatta nya, eller innovativa beslut. Rutinbeslut är relaterade till återkommande problem och kan därför sägas vara "responser" till "stimuli". Sådana responser kan programmeras genom en uppsättning regler.

De skrivna standard-operationsprocedurerna hos företag utgör exempel på rutinbeslut. Stimuli, principer och responser kan vara ytterst komplicerade. Rutinbeslut är emellertid av en annan karaktär än innovativa beslut. (Aguilar F.J.: Scanning the Business Environment, London 1967, sid 3-4).

> "Obviously, one important characteristic of a routine decision is that its dimensions are definable beforehand. In contrast, innovative decisions generally deal with problems whose dimensions and implications either do not permit or do not warrent their full definition. A problem might fit into this category if it is new, infrequently encourentered, very complex, or open-ended by nature."

När man därför skall skaffa information för rutinbeslut respektive innovativa beslut befinner man sig i olika situationer. Det är vanligtvis möjligt att specificera den sorts information som är nödvändig som ett stimulus för att utlösa en reaktion i ett rutinbeslut. Den relevanta informationen kan oftast identifieras och förstås. Vid innovativa beslut kan man däremot inte exakt definiera den nödvändiga informationen, data är inte lättillgänglig och vissa saker är främmande för informationsinsamlaren. Marknadsföring skiljer sig från andra företagsfunktioner genom att marknadsföringsbeslut oftast är innovativa. Anledningen till att nya produkter misslyckas så ofta beror på otillräcklig marknadskunskap, t ex [x)]

---

x) Mac Donald Jr, M.B.: Appraising the Market for New Industrial Products, Marketing, 1968 June. Conference Proceeding/series No 27.

"- the exact function or functions which the product should perform; the value placed by prospective users on the performance of such functions and varying requirements of different kinds of users

- demand for the product in terms of the present and future size, trends and characteristics of the market and its segments

- degree and rate of market penetration that the company can realistically expect for the product

- appropriate channels of distribution for the product

- the strengths and weaknesses of competitive products."

För att skaffa nödvändig information för ekonomisk utvärdering av nya produktidéer kan man behöva experimentera. Först när man konfronterat en ny idé med verkligheten kan man säkert avgöra om den är vinstgivande. Prövningen sker först genom att idén förvandlas till en produkt eller produktmodell och därefter genom att produkten prövas på marknaden. (Levitt, T.: The Marketing Mode, New York 1969).

Experiment

Företagets belöningsstruktur värdesätter produktförbättringar, produktvariationer, före riskfyllda dramatiska produktförändringar, omorienteringar. De drastiska förändringarna ger företag störst expansionskraft, varför förändringar i företagsstrukturerna har blivit ett viktigt företagsproblem. (Levitt, T.: The Marketing Mode, New York 1969).

För att ett företag skall framställa produktförbättringar krävs i regel inte mer än att integrationsmedel skapas för individer med information om den nödvändiga marknads- och produktkunskapen samt att tid friställes åt organisationsmedlemmar för produktutveckling. Försäljaren får information om den sålda produktens funktion och prestationsförmåga för köparen, marknadsmannen har information om marknadens storlek, konkurrensen, distributionskanalerna, etc och teknikerna har information om vilka produktförändringar som är tekniskt och ekonomiskt möjliga. Marknadsutveckling, dvs nya användningsområden för nuvarande produkter kan ofta ske enbart genom att resurser ställs till förfogande, t ex för informationsinsamling från föregångsländer.

Det räcker emellertid inte att bara frita individer från dagliga arbetsrutiner för att framställa innovationer, man måste också bryta dem ur den bestående värderingsstrukturen, dvs belöna innovatörerna på andra

sätt än "effektivitetsingenjörerna" (Levitt, T.: The Marketing Mode, New York 1969). Detta kan man t ex åstadkomma genom att ge dem långtidsanställning utan förbehåll (såsom att framställa vissa produkter inom en viss tidsrymd). 3 M har använt intressanta operativa mekanismer genom att låta alla företagets anställda framställa projektförslag med enbart det kravet att projektet skall vara nytt i förhållande till företagets nuvarande verksamhet. Avdelningscheferna bedömer idéerna och vid godkännande går de vidare till en "utvecklingsavdelning". Denna avdelning har ingen fast personal utan består uteslutande av "tillfälliga" entreprenörer (projektledare). Dessa får en budget för sitt första år för att realisera projektet och sedan beslutar företagsledningen om man skall förlänga projektet eller ej. Kriteriet för detta beslut är hur väl entreprenören lyckats utföra sina planerade aktiviteter, dvs i vilken utsträckning projektet har avancerat. När projektet är färdigutvecklat bedömer företagsledningen om projektet skall läggas ned eller ej. Genom att på så sätt låta projektet få en "rejäl" chans undviker man att det blir bedömt innan det prövats. Eftersom man haft detta system en lång tid och det fick en mycket lyckad start anses ett misslyckande med ett nytt prodjkt inte som ett personligt misslyckande som stoppar projektledarens karriär, utan det betraktas istället som något positivt att ha lyckats komma med i "utvecklingsavdelningen".

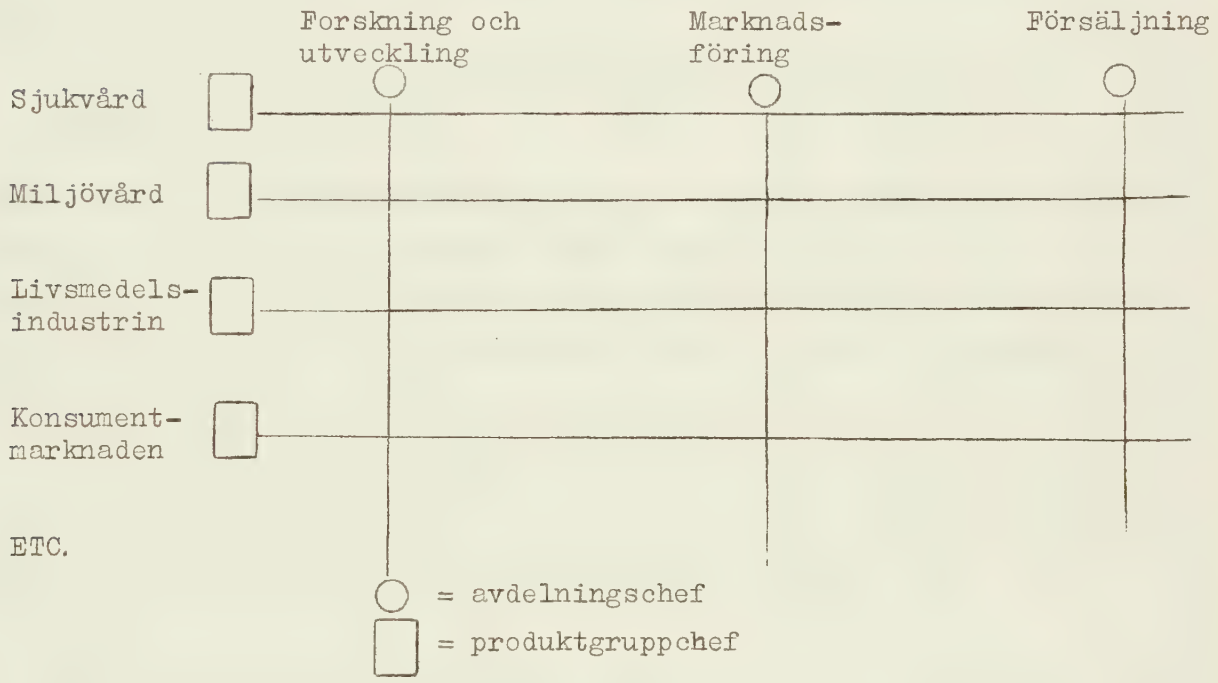
Dessa operativa mekanismer torde kräva flexibla resurser och/eller stora utvecklingsresurser. Företag med flexibla resurser men mindre utvecklingsresurser eller, som av andra orsaker måste arbeta med mindre riskfyllda projekt, kan arbeta som imitatörer. Företaget håller sig t ex informerat om vad som händer inom olika branscher och går in på marknaden när ett annat företag tycks få framgång med en ny produkt. Företaget slipper sålunda därigenom kostnaderna för att vara innovatör, men kommer å andra sidan på marknaden som det andra företaget.

Företag med en unik kompetens inom ett visst område, t ex forskning, produktionsapparat eller distributionskanal, utnyttjar oftast denna för att inringa det område inom vilket det skall experimentera. Ett företag som har en kvalificerad forskningsavdelning och patenterade forskningsresultat kan använda denna tillgång för att framställa innovationer för olika ändamål. Företaget kan då undersöka vilka expansiva sektorer eller branscher, som den unika tillgången kan tyckas användbar inom. Genom att anställa en entreprenör med uppgift att framställa innovationer för det utstakade området, har man bildat ett litet företag och kombinerat detta

med det stora företagets unika kompetens. Om entreprenören är framgångsrik kommer han att utveckla nya produkter och ett nytt storbolag.

Är försäljningskåren den unika kompetensen kan företaget anställa forskare för att utveckla nya produkter, som kan marknadsföras till nuvarande kunder. Lyckas en ny produkt på marknaden, kan detta medföra att företaget får bygga upp en ny produktionsapparat för produkten. Investeringarna kommer oftast etappvis, efterhand som företaget lär sig mer om marknaden.

Vid "inhängnade" experiment kan ett företag använda sig av en matrisorganisation. En dylik organisationsform kan illustreras genom nedanstående figur:



Utvecklingsarbetet bedrivs i figuren av en forsknings- och utvecklingsavdelning, en marknadsavdelning och en försäljningsavdelning. Personalen i dessa avdelningar är indelade i arbetsgrupper, en för sjukvårdsprodukter, en för miljövård, etc. Avdelningscheferna fungerar som stabspersoner åt övrig personal och svarar således för att dessa utvecklas som specialister. De funktionella specialisterna får fritt interagera. Härigenom kommer de olika arbetsgrupperna (produktgrupperna) att utformas samt den sociala strukturen - status, makt och informationsvägar - inom produktgrupperna. Den sociala strukturen får fritt ändras när de funktionella specialisternas förmåga ändras. Den enda fasta maktpositionen i grupperna är gruppchefen (specialist på en viss produkttyp). Denne skall utarbeta

projektplaner som underlag för budget. Kontrollen av matrixorganisationen sker således genom projektplaner och budget. Dylika bör utarbetas så fort en produktgruppchef behöver andra resurser än de som finns inom matrixorganisationen. När ett projekt har blivit en stor expansionsmöjlighet kan det vara lämpligt att bryta ut det från matrixorganisationen.

Alternativplanering

Teoretiskt skall ett företag prognosticera den omgivning företaget kommer att befinna sig i om ett visst antal år och sedan planera härför. Men planerna fungerar oftast inte, därför att företagen endast kan styra en liten del av sin omgivning och oftast inte kan förutse hur de andra delarna av omgivningen kommer att förändras med säkerhet. Kommer konsumenter t ex att fortsätta betala för ökad bekvämlighet på samma sätt som nu. Ett varuhus annonserade nyligen följande:

> "Livet är en engångsartikel - Gör det lite lättare - Vi har fyllt stora torget med slit- och slängvaror till förmånliga priser."

Alla processer som tillfredsställer ett visst behov har såväl positiva som negativa effekter för de individer, som processen riktar sig till och de negativa "bieffekterna" kommer förr eller senare att skapa problem som ändrar eller avbryter processen. Konsumenten kan t ex komma att värdesätta bättre miljö på sina arbetsplatser, upplevelser genom t ex dyrare produkter och social kontakt mer än slit- och slängvanor. Konkurrenter kan komma med nya bättre produkter, nya samarbetsformer etc. Forskare kan uppfinna nya råmaterial eller göra uppfinningar som förbilligar ett existerande råmaterial. Statsmakten kan reglera näringslivet av olika anledningar, osv.

En osäker miljö kan oftast inte göras säker med hjälp av sofistikerade prognosmetoder. Inom vissa områden, t ex naturvetenskaplig forskning, kan expertbedömningar ge säkrare prognoser än trendframdragningar. Men inom de flesta samhällsvetenskapliga områden ger trendframdragningar och en analys av processens bieffekter, aktörernas relativa styrka och handlingsmöjligheter oftast likvärdig säkerhet eller rättare sagt samma osäkerhet. Delfimetoden och spel grundade på analytiska modeller kan kanske däremot användas för att skapa förståelse för olika aktörers önskemål och därmed för gemensamma värderingar som minskar osäkerheten.

Man måste ta i beaktande varför det är så viktigt med information om framtiden för så många företag, för det är många företag som gör prognoser trots att de vet att dessa inte är säkra.

> "The future is relevant to decisions taken today only to the extent that these decisions have consequences for the future that are in some sense irreversible - that cannot be undone. The main reason, for exemple, why forward planning is so closely associated with decisions about physical structures is the permanence of those structures and the long future period during which the design decisions have consequences that cannot be altered without cost. We need to identify, therefore, the principal forms that permanence and irreversibility take. (Simon, H.A.: Research for Choice, ed. Ewald, Jr. W.R. Environment and Policy, Indiana 1968, sid 368).

Företag som arbetar med en dyrbar produktionsapparat som har en lång varaktighet och kanske inte kan användas för att framställa mer än en viss produktgrupp måste skaffa sig kunskap om den framtid under vilken produktionsapparaten kan fungera för att undvika stora kapitalförluster. Företagen måste bilda sig en uppfattning om vilka irreversibla förändringar som kan inträffa under planeringstiden, hur dessa påverkar företagets produktionsmöjligheter (positivt eller negativt) och upprätta åtgärder (alternativa planer) för att möta hoten och utnyttja möjligheterna. Själva planeringsprocessen gör att företagsledningen lär sig styra företagen bättre. Man tvingas tänka sig in i förutsättningarna för företagets drift och utarbeta alternativa planer för olika förutsättningar. Planeringsarbetet kommer att likna politik; att ständigt öppna nya dörrar så att man inte blir instängd när dörren slår igen bakom en. De alternativa planer man kommer fram till realiseras således beroende på den information man får in efter planeringstillfället.

Oavsett om planer kan utformas på bästa sätt eller om det längsta man kan komma är att precisera olika alternativ, medför ofta osäkerheten att speciella krav ställs på företaget för att planerna skall vara genomförbara. Ett sätt att göra företag i stånd att klara osäkerhet är att utforma dem adaptivt. (Linde, A. (m fl) Strategisk Planering, Stockholm 1971). Adaptivitet är egenskapen hos företag att anpassa sig till ändrade förutsättningar, närmare bestämt den egenskap hos organisationen som gör det möjligt att vid framtida beslutssituationer välja tillfredsställande lösningar med hänsyn till information som kommer mellan nutidspunkten och de framtida beslutssituationerna. Ett företag som har god anpassningsförmåga till ändringarna i förutsättningarna har därigenom ökade möjligheter att ta tillvara chanser i osäkra situationer och undvika negativa konsekvenser av osäkerhet. Adaptivitet kan erhållas genom att företaget har goda "känselspröt" så att ändringar som kräver anpassning snabbt uppmärksammas i företaget och genom att företaget kan klara en snabb anpassning genom t ex hög standard på forsknings- och utvecklingsarbete, hög beredskap för ändring av företagets struktur (inte minst när det gäller den yttre, t ex

nya samarbetsformer med kunder och konkurrenter), beslutsprocesser och motivation som ger snabb reaktion vid ändrade förutsättningar. Kontrollsystemet vid alternativplanering är således formaliserade långsiktsplaner med sammankopplad budget. Då alternativplanering ofta leder till att olika verksamheter utvecklas kommer långsiktsplanerna även att fungera som ett integrationsmedel mellan olika divisioner.

När företagsledningen inte kan klara samordningen och styrningen av ett allt mer komplext företag inrättas ofta en långsiktsplaneringsavdelning med uppgift att samordna de olika företagsenheternas långsiktiga utveckling. Nedanstående citat ger uttryck för denna syn på långsiktsplanering.

> "Long-range planning is a formal program under which an individual designated as director of planning or by a similar title, usually with a staff, is given the responsibility to ensure that the subsystem within the organization prepare coordinated plans for the long-range /usually three years and beyond/." (Athreya, M.: Planning as Integration, ed. Lorsch, J.W. & Lawrence, P.R. Studies in organization design, Homewood Illinois, 1970, sid 171.)

EN FALLSTUDIE

För att "pröva" om arbetsmetoden för organisationsplanering - Figur II - och referensramen är lämpliga för att identifiera och lösa organisationsproblem har en fallstudie utförts i ett storbolag - AB Plåtmanufaktur (PLM).

Det finns ingen "bästa" metod att lösa organisationsproblem på, varför det organisationsförslag som studien kommer att resultera i utgör ett exempel på hur man kan tillämpa moderna organisationsprinciper. Som tidigare nämnts tror jag det är på så sätt vi kan förbättra - och förändra - organisationer.

> "As I have emphasized so frequently in this series of case books, there is not one "best" approach to the solving of organizational problems. Rather the skillful manager must develop a change strategy which seeks a pragmatic "fit" between the elements of people, organization, and task for his particular organization. Not only do these elements take on a different configuration from one organization to the next, but they vary from one time period to another in the same organization. This is what turns the job of a manager into an exciting and frustrating series of paradoxes. He must be decisive and yet willing to change. He must be critical and yet supportive. He must be visionary and yet practical. He must lead and yet follow. Perhaps this is what organization change is all about - to develop managers and organizations that can tolerate and express these paradoxes more effectively." (Greiner, L E: Organizational Change and Development, ed. Dalton, G W, Lawrence, P R & Greiner, L E: Organizational Change and Development, Homewood Illinois 1970, sid 12.)

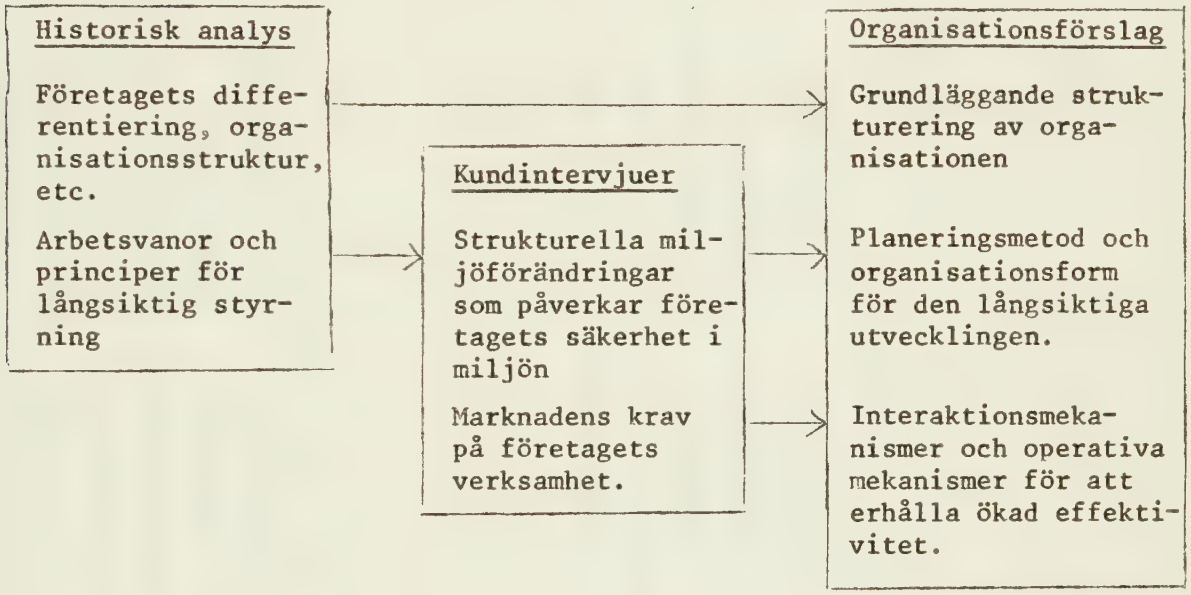
Fallstudien inleds med en kortfattad historik över PLM:s utveckling; förändringar i dess produktmarknad, produktionsstruktur, organisationsstruktur och finansiella struktur. Det sistnämnda är medtaget främst för att förändringar i ett företags maktstruktur kan påverka dess beteendemönster. Vidare har jag försökt ange bakgrunden till förändringarna för att vinna förståelse för företagets arbetsvanor, etc. Slutligen har andra "viktiga" upplysningar angivits, såsom förändrad produktionsflexibilitet, ändrade uppgifter för företagets produkter, tillväxt, etc. Dessa upplysningar utgör konsekvenser av ändringarna i de tidigare nämnda strukturerna.

Den historiska redogörelsen kommer primärt att användas vid utformandet av den grundläggande struktureringen av organisationen och av den långsiktiga styrningen. Informationen om de arbetsvanor företaget tillämpar vid den långsiktiga styrningen lämnar upplysning om vilka förändringar i miljön som kan vara av betydelse när det gäller att avgöra om ett organisationsproblem föreligger.

Kundintervjuerna skall primärt lämna information om miljöförändringar som kan ändra kraven på den långsiktiga styrningen samt om miljöns kortsiktiga krav på företagets verksamhet.

I nedanstående figur har den historiska analysens och kundintervjuernas primära uppgifter för organisationsplaneringen illustrerats.

Figur IV:1. Den historiska analysens och kundintervjuernas primära uppgifter för organisationsplaneringen.



Kortfattad historisk beskrivning av AB Plåtmanufakturs (PLM:s) utveckling

År	Finansiell struktur	Produktmarknads-struktur	Produktions-struktur	Organisations-struktur	Beslutets bakgrund	Övriga upplysningar
1919	Till VD utsågs Oscar F Laurin	PLM bildades genom en sammanslagning av tre av de ledande företagen inom den tidens bleckvaruindustri i Sverige, AB Bleckvarufabriken i Malmö, AB Hugo Brusewitz Bleckvarufabrik i Göteborg och AB Kungsörs Bleckkärlsfabrik med dotterbolaget Mölntorps Verkstäder.		Företaget drevs efter en funktionell arbetsfördelning med en omsättning på ca 3,7 milj. kr per år.		PLM fyllde en mängd olika funktioner genom att tillverka ett stort antal olikartade produkter av bleck Företaget expanderade fram till 1943 genom att förvärva ytterligare fyra bleckvaruföretag. 1942 omsattes ca 15 milj. kr.
1943	Knut Laurin utsågs till ny VD efter Oscar F Laurin.	PLM orienterade sig mot förpackningsbranschen, där bolaget i framtiden förväntade sig ett stort arbetsfält.	AB Kungsörs Bleckkärlsfabrik utgår ur koncernen. Mölntorps Verkstäder kvarstår och Lysekils Emballagefabrik förvärvas.	Den första långtidsutredningen om PLM:s fortsatta utveckling under en 15 års period framlades.	Att döma av den amerikanska utvecklingen ansåg sig PLM ha skäl tro att den kommande fredsproduktionen av kött,	För att satsningen på att göra PLM till ett förpackningsföretag krävdes det att företaget fick en monopolställning och kunde hålla låga priser

År	Finansiell struktur	Produkt-marknads-struktur	Produktions-struktur	Organisations-struktur	Beslutets bakgrund	Övriga upplysningar
					frukt- och grönsakskonserver skulle vara av en så stor omfattning att den skulle komma att sysselsätta en specialfabrik för konservemballage med snabba helautomatiska maskiner. Förutsättningen härför var att samtliga konservfabriker tillgodosåg sitt behov av konservemballage från specialfabriken.	och fullständig leveransberedskap. PLM kom genom inträdet i förpackningsbranschen att fylla följande funktion: att förenkla och förbättra livsmedelskonsumtionen genom att framställa billiga förpackningar som ökar hållbarheten på livsmedlen.

År	Finansiell struktur	Produkt-marknads-struktur	Produktions-struktur	Organisations-struktur	Beslutets bakgrund	Övriga upplysningar
1944	Aktiekapitalet utökades från 2,1 milj. kr till 6,6 milj. kr. 6.000 aktier användes som dellikvid i bolagets förvärv av Sigurd Smiths AB.		Ett avtal om tekniskt samarbete slutes med Continental Can Company i USA, varvid PLM fick möjlighet att förvärva moderna kostnadsbesparande maskiner. Sigurd Smiths AB i Göteborg förvärvades.			Helautomatiska maskiner för plåtförpackningar är relativt svåra att ställa om för produktion av olika produkter. Kapaciteten kar varieras genom skiftkörning.
1945			Tillverkningen i Göteborg koncentrerades till Sigurd Smiths AB fabriken. AB Bleckvarucentralen i Stockholm förvärvades.		Rationaliseringsarbetet inom koncernens fabriker, som påbörjades 1943, bedrevs i ökad takt.	

År	Finansiell struktur	Produkt-marknads-struktur	Produktions-struktur	Organisations-struktur	Beslutets bakgrund	Övriga upplysningar
1946	Nyemission av aktier å nominellt kr 900.000:- görs, vilka aktier fick tecknas av Continental Can Co och Metal Box Co att likvideras med maskinleveranser.		Ett utvidgat samarbete med Continental Can Co och ett nytt avtal med The Metal Box Co, England. Byggnadstillstånd för en ny fabrik för konservemballage i Lysekil beviljades.			
1948			Lysekilsfabriken invigs.			
						År 1949 uppgick omsättningen till ca 31 milj. kr.
1952		Tillverkningen av emaljerade produkter säljs till Kockums Jernverks AB i Kallinge.				

År	Finansiell struktur	Produkt-marknads-struktur	Produktions-struktur	Organisations-struktur	Beslutets bakgrund	Övriga upplysningar
1953		PLM började bedriva marknadsutveckling. Man ansåg det nödvändigt att inte bara konkurrera om den marknad som fanns utan aktivt verka för skapandet av nya marknader för förpackningarna. Den roll PLM spelade när det gällde innehållet var att systematiskt insamla produktidéer från olika delar av världen och genom visst eget idéarbete baserat på mycket ingående marknadsstudier inspirera kunderna till	Göteborgsfabriken läggs ned. Tillverkningen flyttas över till Malmöfabriken, som byggs ut avsevärt bl. a. genom övertagande av Carl Lunds Fabriks ABs intilliggande anläggningar.			PLM kom att fylla följande funktion: att bidraga till att göra livsmedlen bekvämare genom att tillhandahålla förpackningar som möjliggör för livsmedelsindustrin att marknadsföra produkter med inbyggd bekvämlighet. PLM började göra systematiska och mycket ingående marknadsundersökningar.

År	Finansiell struktur	Produktmarknads-struktur	Produktions-struktur	Organisations-struktur	Beslutets bakgrund	Övriga upplysningar
		nya produkter, som man bedömer har en potential på den svenska marknaden.				
1955		Ölburkar börjar levereras till skandinaviska bryggerier.				
1956			AB Örebro Bleckemballagefabrik övertages			
1957	Aktiekapitalet ökades genom nyemission med 3 milj. kr och genom en fondemission med 2 milj kr.	Tillverkningen av plastförpackningar påbörjas i mindre skala. PLM träffade licensavtal med ledande utländska tillverkare av plastemballage.			Den snabba tekniska utvecklingen inom förpackningsindustrin har successivt ställt allt större kapitalanspråk på denna verksamhet.	Produktionsapparaten för plastartiklar kan relativt lätt ställas om för framställning av produkter som har olika form och färg

	struktur	struktur	struktur	struktur	bakgrund	upplysningar
1959				Den andra långtidsutredningen omfattande perioden fram till 1970 presenterades med förslag till marknadsåtgärder. En specialiserad marknadsavdelning byggdes upp.	Långtidsutredningen hade visat att det fanns en stor potential på glasbrukssidan och att det krävdes en aktiv marknadsföring för att kunna utnyttja potentialen. Den överlägset mest intressanta glaspotentialen var engångsförpackning för drycker.	
1960	65.000 aktier emitterades som likvid för de förvärvade företagen. Dessutom emitterades aktier till ett nominellt belopp av 5 milj kr. Aktiekapitalet uppgick då till 26,5 milj kr.	Samtliga aktier i AB Surte Glasbruk, Hammars Glasbruks AB, Svenska AB Polva - plasttillverkning - samt glasproduktionen och inventarierna vid Årnäs Bruk förvärvas. Strukturomdaningen inom detaljhandeln öppnade marknadsmöjligheter för engångsförpackningar av glas.				Bolagets funktion blev: att bidraga till rationalisering av detaljhandeln genom billiga, starka förpackningar, som möjliggör självbetjäning. Omsättningen steg 1960 till ca 138 milj kr. Ett glasbruk är relativt svårt att ställa om för produktion av olika produkter. Kapaciteten är svår att variera eftersom glasbruket måste vara igång oavbrutet.
1961			Janne Elgqvist AB i Nybro - ett plåtförpackningsföretag - förvärvas.			
1962			Ett fyraårigt kommissionärs- och kreditavtal träffas med ägarna till AB Limmareds Bruk.		För att de stora kostnaderna, som var förenade med att utnyttja den "upptäckta" glaspotentialen, skulle kunna täckas krävdes att PLM fick en dominerande marknadsandel.	

År	Finansiell struktur	Produkt-marknads-struktur	Produktions-struktur	Organisations-struktur	Beslutets bakgrund	Övriga upplysningar
1965		Mellanölsintroduktionen medförde en ökad övergång till engångsglas och en tillbakagång för plåtburken.	Austria AB i Lidköping - ett plastförpackningsföretag - förvärvades.			I marknadsplaneringsfrågor har PLM sedan länge ett ingående samarbete med ledande företag inom konsumtionsvaruindustri och handel. Detta amarbete fördjupades och intensifierades.
1966			Plåtförpackningsfabrikerna Bansviks AB i Lysekil och AB Väsby Bleck i Norrköping inköptes. Samtliga aktier i AB Limmareds Bruk förvärvades.			PLM äger därmed samtliga förpackningsglasbruk i Sverige. Den praktiska kontrollen över Limmareds Bruk hade PLM fått redan 1962.

År	Finansiell struktur	Produkt-marknads-struktur	Produktions-struktur	Organisations-struktur	Beslutets bakgrund	Övriga upplysningar
1967		Ny öppningsanordning för ölburkar införs.		Som ett resultat av omfattande marknads-undersökningar och betydelsefulla test-försäljningar av främst flaskor till den tyska bryggeri-industrin har inom PLM en särskild mark-nads- och försäljnings-avdelning med uppgift att utveckla bolagets försäljning av glas-förpackningar till EEC-marknaden.	För att skapa en ölburksmarknad vid-tog PLM flera åt-gärder. Förutom den nya öppnings-anordningen för öl-burkar förmåddes plåtleverantörerna sänka burkkostnaden avsevärt. Dessutom lanserade bryggerierna en ny öltyp - fatöl- som marknadsfördes endast på burk.	Mellanölet på burk ökade sin marknadsandel från 2 % under våren 1966 till 12 % under hösten 1967.
1968		Portionsbägare och engångstallrakar av plats marknadsför-des i större skala.		Den tredje långtids-utredningen påbörjas och skall omfatta perioden fram till		De nya plastartik-larnas funktion är att förenkla arbete i samband med måltider.

År	Finansiell struktur	Produkt-marknads-struktur	Produktions struktur	struktur	bakgrund	upplysningar
				1980. För denna uppgift inrättades en ny avdelning, Strategisk Planering.		
1969	Genom nyemission, apportemission och fondemission höjdes aktiekapitalet till 97 milj. kr.	Glasindustrie Dongen N.V. tillverkar glasförpackningar medan A/S Haustrups Fabriker tillverkar plåt- och plastförpackningar. Arbetet inom Plastsektionen har inriktats på såväl nyskapande inom redan etablerade förpackningsområden som utveckling inom nya användningsområden för plastartiklar där befintliga processtekniker kan tillgodogöras.	Glasindustrie Dongen N.V. i Holland förvärvas. Aktiemajoriteten i Danmarks största förpackningsindustri A/S Haustrups Fabriker förvärvas.	Dongen drivs som ett funktionellt företag medan Haustrup drivs som ett divisionaliserat företag; en plåt- och en plastdivision. A/S Haustrup är Danmarks dominerande plåtförpackningsföretag, medan glasbruket i Holland endast har en begränsad marknadsandel. Glasbruket i Tyskland har en begränsad marknadsandel. Försäljningen av glasförpackningar i Tyskland och Holland sker genom grosshandlare.	Övergången till självbetjäning har inte hunnit så långt i övriga Norden och EEC som i Sverige. Mycket talar för att en motsvarighet till utvecklingen i Sverige är på väg och således också ett ökat behov av förpackningar.	Omsättningen uppgick till ca 547 milj. kr 1969.
1971			Förvärv av det västtyska förpackningsglasbruket Glashütte Münder.			

SAMMANFATTNING AV REDOGÖRELSEN FÖR PLM:S HISTORISKA UTVECKLING

PLM:s historia skulle kunna karakteriseras av dess långtidsutredningar. Dessa har gett indikation om trender i miljön som pekat på nya behovsområden. Genom ett strategisk tänkande har man dragit upp riktlinjerna för hur behovsområdena skulle kunna tillfredsställas, dvs. förvandlas till lönsamma verksamhetsgrenar. Tillgång till avancerad teknik har man skaffat genom samarbetsavtal med andra företag och genom struktur- och branschrationalisering.

De marknadsföringsresurser som blivit nödvändiga för att styra utvecklingen i miljön mot de nya behovsområdena har företaget själv byggt upp.
Den dominerande marknadsställningen som uppnåtts på flertalet områden har man kunnat bibehålla genom massproduktion till låga kostnader.

Företaget har således levt i en säker miljö genom att det skaffat sig en så dominerande ställning att det kunnat styra utvecklingen inom de marknader det engagerat sig.

ANALYS AV MARKNADENS KRAV PÅ PLM OCH STRUKTURELLA MARKNADSFÖRÄNDRINGAR

Syftet med detta avsnitt är att ge information om kundernas krav på PLM och om strukturella miljöförändringar av betydelse för PLM:s långsiktiga styrning. Informationen har insamlats genom intervjuer med 21 företagsledare för PLM:s största kunder i Sverige och Danmark. Intervjuguiden innehöll strukturerade frågor om kundens och branschens utveckling samt en ostrukturerad fråga om kundens relation till PLM och PLM:s utveckling.

Här skall endast redogöras för den information osm är av betydelse för organisationsplaneringen. De nuvarande och planerade verksamheter som framkommit genom analysen av PLM:s historiska utveckling ligger således till grund för den grundläggande struktureringen av organisationen. När intervjuserien var avslutad sändes en redogörelse för intervjuerna till de intervjuade kunderna, varvid några smärre förändringar gjordes. Vidare fick intervjun med en bransch utgå, eftersom det intervjuade företaget önskade betrakta informationen som konficentiell. De intervjuade företagen utvaldes efter principen att alla PLM:s marknadssegment skulle ingå och att kunderna skulle svara för en dominerande del av PLM:s omsättning. De intervjuade företagen svarar för ca 60 % av PLM:s omsättning.

Analysen av miljöförändringar skall sedan ställas mot den historiska analysens slutsatser om företagets arbetsvanor, arbetsprinciper och trossatser (sammanfattning av den historiska beskrivningen av PLM:s utveckling) vid uppgörandet av organisationsförslaget för företaget. Härigenom får vi en uppfattning om företaget kommer att leva i en säker miljö även i framtiden och en koppling mellan företagets historia och framtid som jag tror är väsentlig inte minst för att "bevisa" för organisationsmedlemmarna att organisationsförändringar kan vara önskvärda. Då det finns ett inneboende motstånd mot organisationsförändringar i alla organisationer tror jag den historiska analysen har en stor roll att spela i detta syfte vid organisationsplanering.

KUNDERNAS KRAV PÅ PLM

Nuvarande krav:

1. effektivitet
2. produktutveckling

Med effektivitet avses ett samlingsbegrepp för ett rationellt tillfredsställande av kundernas nuvarande förpackningsbehov. Brister härvidlag kan visa sig i för kunderna otillfredsställande priser, kvalitet och leveransberedskap.

Med produktutveckling avses ett samlingsbegrepp för ett rationellt tillfredsställande av kundernas behov av bättre förpackningar. Brister härvidlag kan visa sig i för kunderna otillfredsställande hantering (produktion och distribution) anpassning till konsumentens behov (hållbarhet, bekvämlighet och "frihet från gift") och miljövänlighet.

Kundernas grad av tillfredsställelse

För att på något sätt differentiera graden och omfattningen av kundernas klagomål på PLM skall jag ange om kundernas klagomål varit starkt eller svagt samt om klagomålet framförts från en eller flera kunder.

FÖRÄNDRINGAR I KUNDSTRUKTUREN.

När det gäller att avgöra vilka förändringar i kundstrukturen som kan förändra säkerheten i företagets situation har två kriterier uppställts; dels skall förändringarna vara bestående, dels skall de påverka företaget inom de närmaste 10 åren. De trender som har framkommit särskilt starkt under intervjuerna har varit:

1. branschkoncentration,

2. produktsortimentet,

3. lokalisering.

Branschkoncentrationen kan påverka säkerheten för ett företag t.ex. genom att det blir svårare för företaget att styra utvecklingen. Förändringar i produktsortimentet kan göra att ett företag får en ny konkurrenssituation som kan göra det svårare för företaget att styra utvecklingen. Det kan också tänkas att ett företag får svårare att förutse konsumenternas beteende, eftersom förändringar i produktsortimentet kan göra att utvecklingen inte längre följer ett föregångslands utvecklingsmönster.

Förändringar i lokaliseringen kan ändra säkerheten för ett företag om kunderna t.ex. går ut på den internationella marknaden, där konkurrensen är annorlunda.

De intervjuade företagen har i varierande omfattning lämnat synpunkter på branschens utveckling. Detta gäller framför allt motiven till ovannämnda trender. Vid redovisningen av svaren har jag därför inte differentierat dess i någon större omfattning utan i stället försökt

teckna en så utförlig bild av framtiden som möjligt.

LIVSMEDEL - SVERIGE

Sex företag intervjuades

Nuvarande krav på PLM

Effektivitet

När det gäller effektiviteten har klagomålen på kvalitet och leveransberedskap varit så svaga, att de helt kan negligeras i detta sammanhang.

När det gäller priserna är kunderna beredda betala ett pris som möjliggör ett rationellt produktutvecklingsarbete för PLM. Kunderna jämför emellertid PLMs priser med de internationella för att kontrollera att PLM håller en internationell konkurrenskraft.

Produktutveckling

Flera kunder har krävt att PLM skall göra produkterna bekvämare för konsumenterna genom att t ex utveckla lättöppnade förpackningar inom områden, där sådana inte redan finns. Vidare önskade ett företag att PLM skulle utveckla förpackningar som är lämpliga för nya livsmedel, t ex färdiglagad portionsförpackad mat.

Överhuvudtaget väntade kunderna sig en stark utveckling på förpackningsområdet; nya material och materialkombinationer trodde man kunde komma på PLMs nuvarande marknader.

Slutligen krävde flera kunder att PLM skulle utveckla miljövänligare förpackningar.

FÖRÄNDRINGAR I KUNDSTRUKTUREN

Koncentrationstendenser

Branschen ansågs relativt investeringskrävande, för 1 kr omsättningsökning krävs en investering på 0,75 kr. Detta kan förklara varför kunderna väntade sig en kraftig koncentration inom branschen.

Att branschen är så investeringskrävande ansågs bero på följande faktorer:

1. Stora produktutvecklingskostnader.

   Den tid då livsmedelsindustrin kunde skaffa sig en unik ställning på marknaden genom marknadsföringsåtgärder anses vara förbi. Nu är det teknologiska åtgärder som kan ge företagen unikhet. Med teknologiska åtgärder avses processen från teknisk produktforskning till uppbyggnad av teknisk utrustning och anläggning för exploatering av nya produkter.

2. Stora markandsföringsåtgärder och administarionskostnader. Det kommer att krävas ökade kostnader för att marknadsföra nya produkter och ökade kostnader för långsiktsplanering och styrning av de olika produkt(inns)-anläggningarna (organisationsutveckling). Fabriksanläggningarna anses inte komma att bli större, snarare mindre. Här finns inga stordriftsfördelar att vinna längre och demokratiseringskraven kan göra att fabrikerna kommer att göras mindre.

3. Hygienkraven och den nya livsmedelsstadgans krav på kontroll gör att livsmedelskontrollen blir så kostsam att små företag inte kommer att ha råd att tillverka livsmedel (på grund av höga lab.kostnader).

Följande företag tror man kommer att finnas kvar om 10 år (gruppering efter ägarkategorier):

1. ett jordbrukskooperativt företag
2. ett konsumentkooperativt företag
3. ett eller flera utländska företag
4. ett eller flera svenska företag

En samordning mellan jordbrukskooperationens verksamheter kan stärka konkurrenskraften. Ett visst samarbete på det administrativa planet mellan de olika jordbruksorganisationerna skulle troligtvis också innebära en

styrka för jordbrukskooperationen. Konsumentkooperationen har redan inlett ett nordiskt samarbete och detta kommer att ytterligare utvecklas. Winnermärket kan bli gemensamt i Norden och en uppdelning av produktionen mellan de olika länderna efter de lämpligaste växtbetingelserna för råvarorna kan väntas. Härmed kommer konsumentkoooperationen att kunna bevara sin konkurrenskraft även i framtiden. Ett visst internationellt samarbete förekommer mellan Nestlé och Unilever och detta kan kanske komma till stånd även i Sverige. Det verkar emellertid för tillfället inte aktuellt.

Ett samgående mellan något av de svenska stora livsmedelsföretagen och ett utländskt företag skulle kanske stoppas av den svenska regeringen. Ett samgående mellan de stora svenska livsmedelsföretagen, får därför anses som mer sannolikt.

Lokalisering

De faktorer som påverkar lokaliseringen av de internationella livsmedelsindustrierna tycks vara följande: råvarupriserna, transportkostnader, lagstiftning, testförsäljningsmöjlighet, företagsdemokratisering och befintlig produktionskapacitet.

Det är viktigt att inledningvis slå fast att den produktionskapacitet, know-how och jordbruksreglering som finns inom de

europeiska länderna kommer att hindra snabba strukturförändringar i lokaliseringen av livsmedelsindustrin. Förhållandet till Amerika när det gäller lokaliseringsfrågan kommer troligtvis inte att förändras under den närmaste 10-års perioden.

EEC-förhandlingarna kan få effekter i slutet av 70-talet för vår livsmedelsindustri. Kommer Danmark, Norge och England med i EEC, men inte Sverige, uppstår det svåra exportproblem för vår industri. Kommer vi också med i EEC via en tullunion och det blir en harmonisering av råvarupriserna,kommer vår livsmedelsindustri att ligga kvar i Sverige, eftersom vi har tillräckligt med råvaror här. Ett av de intervjuade företagen trodde att vår industri skulle klara sig bra i konkurrensen och få en ökad export.

Skulle däremot råvarupriserna inom EEC inte jämställas kommer livsmedelsindustrin att lokaliseras vid den billiga råvaran. Detta skulle kunna innebära att stora förskjutningar kan bli aktuella på grund av att vegitabiliska råvaror är billigare på kontinenten.

Om en harmonisering av råvarupriserna förutsättes, tror man att en koncentration av tillverkningen kan tänkas där det finns speciellt bra råvara, t ex ärtor, bönor och rödkål i Danmark. Vissa speciella produkter kan emellertid komma att tillverkas i sammansättningsfabriker där den stora efterfrågan finns, dvs de lokala produktsmakerna. Detta gäller emellertid inte för stapelvarorna (rödbetor, gurka etc). Det bör i detta

sammanhang påpekas att ett av de intervjuade företagen trodde att allt fler okonventionella och exotiska råvaror kommer att användas.

När det gäller fisk kan man vänta sig att flytande fiskfilé-fabriker lokaliseras där råvarorna finns och därifrån säljer torkade fiskblock som halvfabrikat.

Produktsortiment

Följande faktorer anses styrande för inriktningen av produkt-sortiment:

1. ökad förädling
2. "exotiska" eller nya råvaror och helfabrikat
3. utbyggd distribution av kylda och frysta varor
4. näringsdebatten (näringsriktig och näringsdeklarerad mat)
5. ökning av uteätandet
6. ökad specialisering (lokala orter med god råvara tillverkar halvfabrikat som sedan distribueras över hela världen till sammansättningsfabriker)
7. inhemsk och internationell livsmedelslagstiftning

Samtliga kunder ansåg att förädlingsgraden av livsmedelsindustrins produkter skulle öka (allt mer av hushållens arbete i samband med matlagning skulle övertas av livsmedelsindustrin) och att ute-ätandet skulle öka. Det blir för dyrt att laga maten i storhushåll (skolor, arbetsplatser,etc), varför näringsriktigt anpassad mat i stora serier kommer att tillverkas av livsmedelsindustrin.

I första hand tycks det vara aktuellt att utveckla maträtter med sås och kött eller fisk i samma portion.

LIVSMEDEL - DANMARK

Fyra företag intervjuades.

Nuvarande krav på PLM/Haustrup:

Effektivitet

Flera kunder framställde krav på standardisering av burkstorlekarna för att möjliggöra större serier och lägre priser.

Flera kunder klagade på leveransberedskapen (leveranstiden på plåtburkar hade tillfälligt ökat från 8 till 16 veckor). En kund hade starka klagomål på leveransberedskapen och ansåg att leveranskapaciteten var för låg hos PLM/Haustrup. Klagomålen på priserna har inte framförts.

På plastförpackningar är konkurrensen mycket stark, varför kunderna kan vända sig till andra leverantörer än PLM/Haustrup, vilket de också tycks göra i viss utsträckning.

Produktutveckling

Ett företag krävde att Haustrup skulle tillverka nya plastförpackningar. När det gällde plåt var man knappast intresserad av någon produktutveckling. Kunde man få mer lättöppnade burkar ansågs det bra, men detta skulle helst inte fördyra burken. Överhuvudtaget tryckte man betydligt hårdare på effektivitet än produktutveckling.

FÖRÄNDRINGAR I KUNDSTRUKTUREN

Koncentrationstendenser

Man väntande sig en koncentration av följande orsaker:

1. förändringar i distributionsstrukturen (fler och större varuhus, vilket kräver stora producenter)

2. internationell koncentration (amerikanska företag har köpt in stora livsmedelsföretag i Holland, Belgien och Tyskland. ITT har t ex köpt Du Frost).

3. ökade kapitalbehov vid förädlingen av råvarorna (t ex för charkuteritillverkning vid slakterier)

Man kan fråga sig om det kommer att finnas fler livsmedelsföretag än Østasiatiska Kompaniet i Danmark om 10 år. Av de skäl som redovisades i svenska delen, kan man dock vänta sig att det konsumentkooperativa företaget kommer att finnas kvar. Troligtvis kommer ett jordbruks-

kooperativt företag också att finnas kvar. Vidare kan man vänta sig att utländska företag kommer att finnas på den danska marknaden (t ex Unilever, Nestlé, ITT eller General Food).

Lokalisering

Som tidigare nämnts har Danmark speciellt goda betingelser för framförallt rödkål och ärtor, samt kanske också bönor, varför en koncentration av tillverkningen av dessa produkter kan väntas ske till Danmark. När det gäller köttprodukter finns troligtvis inga sådana betingelser.

Produktsortimentet

Generellt tycks kunderna befinna sig på rationaliseringsstadiet. Ett företag uppgav t ex att 90 % av utvecklingsresurserna gick till rationaliseringar. En specialisering kan väntas när det gäller den vegitabiliska tillverkningen. Inget av de intervjuade företagen tycktes vara intresserad av färdiglagad mat (kött eller fisk + sås i portionsförpackningar).

MALT- och LÄSKEDRYCKER - SVERIGE

Tre företag intervjuades.

Nuvarande krav på PLM

Effektivitet

Ett företag hade tillfälligtvis vissa klagomål på burkkvaliteten och leveranssvårigheter på glassidan.

Produktutveckling

Flera företag krävde att PLM skulle utveckla nya förpackningar. För tillfället är burken den bästa förpackningen. Ur produktions- och distributionssynpunkt är förpackningar av syntetiska material bäst, men hållbarheten för innehållet i förpackningen är inte tillfredsställande. En ny förpackning, som är tillfredsställande ur denna synpunkt trodde ett företag skulle komma under 70-talet. Flera kunder trodde att efterfrågan på glas skulle gå tillbaka. De krav som ställdes på förpackningarna var:

- hållbarhet (för innehållet i förpackningen)
- lätthet
- billig att hantera
- miljövänlig

FÖRÄNDRINGAR I KUNDSTRUKTUREN

Koncentrationstendenser

Stordriftsfördelarna kommer att leda till att vi om 10 år endast har fyra bryggerier, t.ex.

1. Pripp
2. Tingsryd
3. KF
4. Ett norrlandsbryggeri

Det är dock inte helt otänkbart att multinationella livsmedelsföretag och utländska bryggerier kan komma att intressera sig för ölmarknaden.

Lokalisering

Lokaliseringen av kunderna kommer att bli oförändrad under den närmaste 10-års perioden.

Produktutveckling

Juicer och osötade drycker har ökat avsevärt och sortimentet kan ytterligare utökas. Ett företag ansåg att andra ölvolymer än de nuvarande kan komma att marknadsföras i framtiden. Överhuvudtaget betraktades förpackningen som ett konkurrensmedel. Bryggeriernas utvecklingskostnader läggs troligtvis mest på bryggeriprocessen, som alltid kommer att vara mycket kapitalkrävande.

MALT- OCH LÄSKEDRYCKER - DANMARK

Ett företag intervjuades.

Nuvarande krav på PLM

Inga klagomål på effektiviteten.

Produktutveckling

Plåtburken kommer att finnas kvar om 10 år tack vare att plåten kommer att utvecklas. Vidare tror företaget på utvecklandet av en plastförpackning om 10 år som är helt bra. Glaset kan tänkas gå tillbaka.

FÖRÄNDRINGAR I KUNDSTRUKTUREN

Koncentrationstendenser

Tyska, holländska, engelska, amerikanska och eventuellt svenska bryggerier kommer att försöka etablera sig på den danska marknaden inom de närmaste 5 åren. För att de stora nordiska bryggerierna skall kunna möta hotet från de stora multinationella företagen, och för att kunna konkurrera på EEC-marknaden måste de gå samman. Samgåendet kommer att börja med ett distributions- och märkes-samarbete och sluta med ett ekonomiskt samgående under enhetlig ledning.

Det gemensamma nordiska bryggeriet + något eller några utomnordiska koncerner kommer att svara för 80 % av marknaden. Resten får lokala bryggerier eller bryggerier med unika produkter slåss om.

Lokalisering

Giganterna på marknaden kommer att lokalisera bryggerier så nära konsumenterna som möjligt.

VIN OCH SPRIT - SVERIGE

Ett företag intervjuades.

Nuvarande krav på PLM

Uteslutande effektivitetskrav. Inga klagomål.

FÖRÄNDRINGAR I KUNDSTRUKTUREN

Koncentrationstendenser och produktsortiment

Företaget är monopolistiskt och någon förändring härvidlag kommer inte att ske. Man bedriver en politik som syftar till att minska spritkonsumtionen genom en ökad lättvinskonsumtion. Tillverkningen av spriten koncentreras till Skåne, där råvaran finns.

KAFFE - SVERIGE

Två företag intervjuades.

Nuvarande krav på PLM

Effektivitet och produktutveckling

Krav på utredning om huruvida in-plant tillverkning av plåtburkar i rosteriet kan öka effektiviteten. Kaffeburkar bör vara gjorda i en sådan dimension att dess ytterförpackning (bricka) utnyttjar standardpallen till 100 %.

FÖRÄNDRINGAR I KUNDSTRUKTUREN

Koncentrationstendenser

På grund av storleksfördelar i produktionen kan en koncentration [illegible]

LÄKEMEDEL - SVERIGE

Ett företag intervjuades.

Nuvarande krav på PLM

Effektivitet och produktutveckling

Inga klagomål på effektiviteten. När det gäller produktutveckling driver företaget på utvecklingen av plastförpackningar för vissa sorters medicin.

FÖRÄNDRINGAR I KUNDSTRUKTUREN

Produktsortimentet

Produktutvecklingen går mot mer tabletter och mindre flytande medicin. Vidare kommer engångsportioner relativt snabbt.

FÄRG - SVERIGE

Ett företag intervjuades.

Nuvarande krav på PLM

Effektivitet

Lägre priser och kortare leveranstider krävdes starkt.

FÖRÄNDRINGAR I KUNDSTRUKTUREN

Koncentrationen kan väntas fortsätta

[illegible] TEKNISKA PRODUKTER - DANMARK

Ett företag intervjuades.

Hanssonade [illegible] på [illegible]

Effektivitet

Inga klagomål på [illegible]. Man måste ha en leverantör som kan ge god kvalitet på plastflaskornas tillslutning. Man vill standardisera inom givna riktlinjer.

En standardisering av volymen har skett i Frankrike och kommer att bli obligatorisk inom EEC. Även om man ej blir tvingad till standardiseringen tror man att anledningen till att ha olika volymstorlekar kommer att försvinna i och med det blir obligatoriskt att ange volyminnehållet på flaskan.

FÖRÄNDRINGAR I KUNDSTRUKTUREN

Lokalisering

De mäntligaste förändringar i kundstrukturen tror man blir effekterna av Danmarks inträde i EEC. De stora maskinerna har större kapacitet än vad den danska marknaden sväljer och det kan därför tänkas att produktionen från dessa maskiner koncentreras till Tyskland och Frankrike. Produkter som tillverkas i mindre serier kommer att ligga kvar i Danmark.

MJÖLKPULVER - DANMARK

Ett företag intervjuades.

Nuvarande krav på PLM

Effektivisering

Leveranstiden har stigit. Detta kan man kanske stå ut med genom bättre egen planering, men man vill inte att priserna skall fortsätta stiga.

Produktutveckling

För att få billigare och bättre förpackningar vill man att PLM utvecklar nya förpackningar.

Vidare väntar man sig att nya blecktyper skall komma på marknaden till lägre priser. Även på plastområdet väntar man sig en utveckling så att det skall bli möjligt att göra billiga förpackningar för sina produkter.

FÖRÄNDRINGAR I KUNDSTRUKTUREN

Koncentrationstendenser

Förädlingen av danska jordbruksprodukter kommer att koncentreras i stor utsträckning.

Organisationsförslag för AB Plåtmanufaktur

Vid uppgörandet av organisationsförslaget kommer den procedur att följas som återfinns i föreställningsramen:

Gruppering av aktiviteter till enheter.

PLM har blivit så stort och differentierat att det bör struktureras efter andra principer än specialisering av arbetsuppgifterna d.v.s. funktionellt. De uppgifter företagets produkter fyller har delvis blivit olika. Plastartiklar med andra uppgifter än förpackningar har utvecklats inom helt nya marknader och artiklar med nya uppgifter där plastteknologin kan användas är under utvecklande.

Olikheterna i geografiskt och teknologiskt hänseende är dock inte så stora att ett konglomerat är den bästa organisationsformen. En divisionalisering tycks således vara den lämpligaste första strukturering. Likaledes finns det teknologiska skillnader mellan plåt och glas å ena sidan och plast när det gäller möjligheten att variera produkter och produktionskapacitet. Skillnaden mellan plast och de övriga materialslagen är dessutom så stor när det gäller marknadsföring att en divisionalisering mellan dessa tycks nödvändig. Inom plastdivisionen arbetar PLM i en konkurrenssituation med helt andra krav på utvecklingsarbete och försäljning än i en marknad där man är dominerande. Skillnaden kan exemplifieras med en liknelse.

I en centraldirigerad ekonomi kan man betrakta marknaden som given och lönsamhet uppnås genom att man kan producera den budgeterade nivån. I en marknadsekonomi är marknaden inte given utan beroende på de tävlande företagens agerande. Genom ett innovativt och snabbt beslutsfattande kan ett företag förändra marknadens storlek och lönsamhet uppnås genom att man kan skaffa sig en relativ konkurrensfördel.

Av dessa anledningar bör PLM bryta ut plastproduktionen ur det "gamla" PLM och låta denna produktion bilda en egen division. Den kritiska

olikheten för företagets lönsamhet skulle således vara kapacitetsplanering för plåt- och glasdivisionen och innovationsförmåga för plastdivisionen. De plastförpackningar som säljs till samma kunder som plåt eller glasförpackningar skulle kunna utnyttja plåt- och glasdivisionens försäljningsorganisation.

De geografiska olikheterna kan vara så stora att dotterbolagen i Danmark, Holland och Tyskland bör drivas som självstyrande profitcentres lydande under en utlandsdivision. När det gäller marknadsföringen tycks emellertid skillnaderna mellan Sverige och Danmark inte vara speciellt stora. Däremot är situationen i Holland och Tyskland olik situationen i Sverige på väsentliga punkter. Dels har glasbruken i Holland och Tyskland inte en dominerande ställning på marknaden, dels sker försäljningen i Holland och Tyskland via grossister. Att göra framgångsrika affärer i Tyskland och Holland tycks sålunda kräva andra metoder än i Sverige, varför jag tror det är nödvändigt med en internationell division för ledningen av de internationella affärerna.

Upprättandet av integrationsmedel

Centrala stabsenheter för långsiktig styrning, kontroll och service till divisionerna, bör bestå av en teknisk forskningsavdelning, som bevakar den tekniska forskningen så att den kan tillämpa nya forskningsresultat inom alla materialanslag, som kan komma till användning på de marknader där PLM har en dominerande marknadsställning. Långsiktsplaneringsavdelningen bör bevaka den samhällsvetenskapliga utvecklingen och samordna divisionernas långsiktiga planer och finansieringsavdelningen bör bevaka kapitalmarknaden och koncernens kortsiktiga lönsamhet. Slutligen bör det finnas en informationsavdelning som svarar för informationsutbytet mellan koncernen och dess olika intressenter.

Den långsiktiga utvecklingen bör grundläggas genom långtidsutredningar av stabsavdelningarna, teknisk forskning, långsiktsplanering och finansiering, som skall försöka beskriva utvecklingen inom resp. specialområde. Denna information saknar i sig själv mening. Först när informationen resulterar i handlingsalternativ får den mening för företaget. Genererandet av handlingsalternativ bör i första hand åvila divisionerna

eftersom dessa är mest engagerade för uppgiften och har störst kunskap om sina verksamhetsområdens förutsättning. De hjälpmedel divisionerna kan använda sig av vid genererandet av handlingsalternativ är som tidigare nämnts sådana som tillför divisionen nya idéer. Dessa kan uppkomma dels vid interaktion med utomstående, t.ex. genom hearings och konfrontationer, dels vid interaktion inom företaget, t.ex. genom konferenser, brainstormning och sensitivitetsträning. Att redan på planeringsstadiet upprätta en innehållsförteckning över den slutliga rapporten kan vara av betydelse som inspirationskälla vid arbetet.

När planerna inges till långsiktsplaneringsavdelningen kan dessa presenteras t.ex. på följande sätt:

1. Tillbakablick
   - en kort historik över efterfrågan och den egna marknadsandelen för viktigare produkter
   - teknisk utveckling
   - råvarusituationen
   - lönsamheten och kritiska faktorer för företagets lönsamhet och utveckling.
2. Förväntat ekonomiskt utfall
   - orderstock, orderingång, etc.
   - kostnadsutveckling och lönsamhet
   - investeringsvolym och självfinansieringsgrad
3. Planerade aktiviteter för att det ekonomiska utfallet skall kunna realiseras:
   - produktutveckling och sortimentsutformning
   - marknadsutveckling, målgrupper, etc.
   - prissättning, rabattutformning, etc.
   - distributionskanal, reklam, kvalitet, service, etc.
   - rationaliseringar, ändrad produktionsteknik, etc.

Planeringstiden bör sträcka sig minst 3 år framåt och ligga till grund för årsbudgeteringen.

Samordningen mellan de olika divisionernas handlingsplaner bör göras av långtidsplaneringsavdelningen, som skall beräkna vilket handlingsprogram som ger bäst resultat för koncernen på såväl kort som lång sikt. Dessutom bör avdelningen utarbeta alternativa planer och föreslå handlingsprogram som passar flera tänkbara framtider. Detta innebär att man försöker sätta sig in i vilka kritiska händelser som kan omintetgöra handlingsprogrammets realiserande och utarbetar alternativa planer om de kritiska händelserna skulle inträffa, dvs. betingade handlingsalternativ. Det av långsiktsplaneringsavdelningen utvalda handlingsprogrammet skall föreläggas ledningsgruppen för fastställande. Anledningen till att man bör alternativplanera är att osäkerheten i miljön har ökat; färre och större kunder samt eventuell konkurrens från nya material (och därmed också från nya stora konkurrenter).

Cheferna för divisionerna och stabsavdelningarna bör ingå i ledningsgruppen, som bör hålla regelbundna konferenser. Dessa bör vara relativt täta, eftersom de materialindelade divisionerna marknadsför vissa produkter med samma uppgift. Glasbruken i Sverige, Holland och Tyskland använder samma teknologi och ett visst beroendeförhållande finns, när det gäller produktionsplanering av glas i Sverige, Holland och Tyskland. Svenska glasbruk har exporterat till dessa länder, speciellt när man haft kapacitetsöverskott.

Vidare bör det åligga planeringsavdelningen att följa upp den framtidsbild som långtidsutredningen tecknat, så att man kan genomföra betingade handlingsalternativ innan koncernen råkat in i en allvarlig kris. Likaledes bör långsiktsplaneringsavdelningen analysera orsakerna till de misslyckade handlingsalternativen, så att koncernen lär av misstagen.

Slutligen bör långsiktsavdelningen följa upp koncernens organisation, så att man kan utnyttja de möjligheter som en expansion skapar och utforma organisationen så att förutsättningar för expansion skapas. Som komplement till långsiktsplaneringen kan andra integrationsmekanismer vara önskvärda, t.ex. skriftliga företagspolitiker för olika intressentrelationer, såsom före personalfrågor. Den historiska analysen och marknadsanalysen har dock inte gett anledning till att gå in på sådana frågor här - det har inte framkommit några tecken på att sådana frågor utgör organisationsproblem.

Strukturering av de indiciduella enheterna.

Plåt- och glasdivisionens marknadsavdelningar och tekniska avdelningar - produktutvecklare - samt försäljningsavdelning bör hålla regelbundna konferenser i syfte att förbättra divisionens produkter. Plåt- och glasdivisionens produktionsenheter bör integreras mycket tätt med försäljningsavdelningen för att uppnå en effektiv produktionsplanering. En särskild integrerare för plåt resp. glas bör svara för kontakterna med försäljarna av de olika produkterna och med platscheferna på fabrikerna i Sverige och Danmark.

Inom plastdivisionen håller man på med att skapa nya produkter, varför det är väsentligt att utforma en miljö som är lämplig för experiment inom marknader, där teknologien kan användas med framgång. Avdelningen bör organiseras som en matrix-organisation för produkter med olika uppgifter och specialister på marknadsföring, försäljning och plastteknologi.

Den historiska analysen och marknadsanalysen ger ingen anledning att ändra något i struktureringen av de avdelningar, som inte redan berörts.

Motivationen för förändringar och ett snabbt beslutsfattande tror jag behöver öka, eftersom osäkerheten i miljön ökar med åtföljande krav på snabba förändringar och innovationer. Förutom genom att ändra organisationsformen kan detta ske genom att personalavdelningen "lär" organisationsmedlemmarna detta.

Avslutning.

I detta kapitel skall jag försöka sammanfatta de viktigaste slutsatserna av den historiska redogörelsen och kundintervjuerna och visa hur dessa har använts och påverkat organisationsförslagets utformning. Andra forskare som använder samma referensram som jag och tillämpar samma metod att definiera situationen - organisationsproblemen - bör komma fram till samma organisationsförslag som jag eller åtminstone förstå varför jag gjort som jag gjort.

Den data som ligger till grund för definitionen av situationen tror jag har tillfredsställande giltighet. Den historiska redogörelsen grundar sig på publicerat material. Dessutom har det studerade företaget granskat data. Redogörelsen för miljöns krav har granskats av de intervjuade företagen.

De slutsatser som dragits av data har karaktären av sammanfattningar, varför även dessa kan antas ha tillfredsställande giltighet.

För att läsaren lättare skall kunna bilda sig en uppfattning om hur slutsatserna påverkat organisationsförslaget har jag gjort ett analysschema, där jag sammanfattat slutsatserna av analyserna och visat hur dessa skapat organisationsproblem och hur dessa lösts. Vidare har jag angivit de organisationsprinciper som följts vid val av organisationsförslag.

Slutsatser från den historiska analysen	Slutsatser från marknadsanalysen	Org. problem	Org. förslag	Org. principer
Funktionell organisation				
Delvis olika uppgifter för produkter av plåt och glas resp. plast.			Divisionalisering i en plåt- och glas-division, en plastdivision och en internationell division.	Följ proceduren för strukturering av en organisation. 1. <u>Gruppering av aktiviteter till enheter.</u>
Teknologiska olikheter mellan plåt och glas resp. plåt när det gäller att variera produktutformning och kapacitet.		Med hänsyn till individens begränsade förmåga bör företaget struktureras på annat sätt.		Differentiera aktiviteterna efter förlönsamheten kritiska olikheter.
Dominerande ställning på vissa marknader för plåt- och glasförpackningar men hård konkurrens för plastprodukterna.				
Geografiska olikheter mellan Holland och Tyskland resp. Sverige och Danmark, speciellt när det gäller marknadsföring.				

Slutsatser från den historiska analysen	Slutsatser från marknadsanalysen	Org. problem	Org. förslag	Org. principer
Delvis samma uppgift för plåt- och glasförpackningar resp. plastförpackningar.			Regelbundna ledningskonferenser.	2. Integrationsmedel
			Långsiktlig planering.	Integrering efter beroendeförhållanden mellan de olika enheterna.
Samma teknologi används inom plåt- och glasdivisionen resp. internationella divisionen.		Behov av samordning mellan divisionerna.		
Glasexport från Sverige har skett till Holland och Tyskland varför produktionssamordning mellan plåt- och glasdivisionen och den internationella divisionen kan bli nödvändig.				

Slutsatser från den historiska analysen	Slutsatser från marknads-analysen	Org. problem	Org. förslag	Org. principer
Långtidsutredningar med 10 - 15 års mellanrum. Strategiskt planerar för marknadsföring av nya förpackningssystem. Skaffar resurser och dominerande marknadsställning genom företagsförvärv. Massproduktion till låga kostnader.	Färre och större kunder i framtiden. Kunderna är beredda använda nya material och materialkombinationer.	Osäkerheten i miljön ökar eftersom kunderna blir färre och större. Härigenom blir det svårare att påverka dem. Vidare kommer en eventuell konkurrens från nya material att omfattas av så många stora konkurrenter att en dominerande ställning knappast kan erhållas genom företagsförvärv.	Alternativplanering och en adaptiv organisation. - enheter för långtidsutredningar, alternativplanering och forskning, - en informationsenhet som skapar tekniska och psykologiska förutsättningar för snabbt beslutsfattande och snabba reaktioner på fattade beslut.	I en osäker miljö bör ett företag med kapitalintensiv och föga flexibel prod.apparat alternativplanera och utforma företaget adaptivt.

Slutsatser från den historiska analysen	Slutsatser från marknadsanalysen	Org. problem	Org. förslag	Org. principer
				3. Strukturering av de individuella enheterna.
	Krav på bekvämare produkter.	Behov av produktutveckling.	Regelbundna konferenser mellan plåt- och glasdivisionernas försäljare, marknadsförare och tekniker.	För att åstadkomma produktförbättringar bör personer med kunskap om marknaden och teknologin interagera och ges tid till produktutveckling.
Nyskapande inom nuvarande och nya användningsområden där plastteknologin kan användas.		Behov av att bryta upp nya marknader.	Matrixorganisation med dels olika användningsområden, dels olika specialister.	För att åstadkomma omorienteringar bör man experimentera och använda en matrixorganisation om experimenterandet skall ske inom olika användningsområden.

Slutsatser från den historiska analysen	Slutsatser från marknadsanalysen	Org. problem	Org. förslag	Org. principer
	Krav på högre leveransberedskap.	Behov av än bättre produktionsplanering.	Speciella integrerare för plåt och glas när det gäller produktionsplanering.	Integrering efter beroendeförhållanden inom de individuella enheterna.

Det är min uppfattning att arbetsmetoden varit framgångsrik när det gällt att upptäcka organisationsproblem, även om jag tror den bör kompletteras för att ge en bättre bild av säkerheten eller osäkerheten i miljön. En bedömning av konkurrenternas framtida beteende kan man knappast få genom en kundintervju. Än mindre gäller detta om de framtida konkurrenterna är företag inom andra branscher än det egna företaget. Olika starka sidor och arbetsprinciper kan leda företag i helt olika "branscher" in på samma utvecklingslinje och få dem att styra mot en kollision som ingen är medveten om.

Överhuvudtaget tror jag det skulle vara önskvärt att analysera samtliga aktörers framtida beteende vid bedömningen av ett företags säkerhet i miljön. Härvid tror jag en historisk analys av aktörernas beteende kan användas. De arbetsprinciper, arbetsvanor och trossatser som en individ en gång lärt sig ingår som en del av hans verklighet och utgör en del av den framtidsbild efter vilken han styr sitt beteende (Berger, L. & Luckmann, T.: The Social Construction of Reality, New York 1966). För att bilda sig en uppfattning om hur nuvarande och eventuella framtida konkurrenter kan komma att handla är det inte tillräckligt att analysera arbetsvanor och principer. Man måste även analysera den situation konkurrenterna befinner sig i, t.ex. hur konkurrenterna kan agera såsom ett resultat av andra aktörers agerande.

Framtiden är således en domän av två sorters mentala bilder (Hetman, F.: The language of forcasting, Paris 1969, sid. 392).

a) the domain into which man can project the image representing his whishes;

b) the domain inhabited by future realities of which man tries to form adequate images.

These two domains are linked closely together; there is a continuous reciprocating motion between:

a) the personal future and
b) the "others" future.

För att få en bild av den framtid ett företag kommer att befinna sig i borde man undersöka vilka aktörerna är, dvs. vilka organisationer som kan komma att påverka företagets målsättningar. Vidare borde man bilda sig en uppfattning om hur dessa upplever sin situation och kommer att handla i framtiden. Den intervjuguide som användes i denna uppsats vid kundintervjuerna tror jag gett en god bild av kundernas framtida beteende samt om vilka ak-

törerna i företagets miljö är. Under alla omständigheter tror jag man bör göra en successiv analys av miljön, där t.ex. kundintervjuer får leda en in i nya miljöer och undersökningar. De frågor man bör försöka besvara i en analys av olika aktörers framtida beteende och av den situation som uppkommer härigenom har sammanfattats nedan (Hetman, F.: The language of forcasting, Paris 1969, sid. 282):

1. What action has been undertaken by persons performing different economic and political functions?

2. When was the action taken?

3. What economic situation has been developed as a consequence?

4. How is this situation understood by persons performing different economic and political functions?

5. What will such persons probably do?

6. What kind of economic situation will probably be developed as i consequence?

Genom att utföra ovannämnda "beteendevetenskapliga prognos" bör man inte bara få en bild av ett företags relativa säkerhet i miljön utan även av de förändringar i systemet som kan bli expansionsmöjligheter, expansionshinder och barriärer.

Bilaga: Intervjuguide.

Utvecklingstendenser under 70-talet för branschen och kunden.

Expansionsmöjligheter och hot mot existerande situation

Branschutveckling.

- branschens tillväxttakt
- exportmöjligheter
- importhot
- teknisk utveckling av bättre och/eller nya produkter
- teknisk utveckling av bättre tillverkningsmetoder
- förändringar i distributionssystemet
- förändringar i konsumenternas attityder
- förändringar i näringspolitiken eller annan offentlig reglering som berör branschen
- förändringar i konkurrenssituationen
- förändringar i råvarutillgången
- förändringar i förpackningsbehovet

Kundens utveckling.

- tillväxttakt
- marknadsandel
- nya marknader
- nya produkter
- nedläggning av existerande produkter
- nya konkurrenter
- nya distributionskanaler
- nya leverantörer
- nya förpackningar

Kundens relation till PLM och vår utveckling.

Informell diskussion.

Litteraturförteckning

Hänvisningar i uppsatsen

Aguilar, F.J., Scanning the Business Environment, London 1967.

Athreye, M., Planning as Integration, ed. Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W., Studies in organization design, Homewood Illinois 1970.

Berger, L. & Luckmann, T., The Social Construction of Reality, New York 1966.

Chamberlain, N.W., Enterprise & Environment, New York 1966.

Chandler, Jr. A.D., Strategy and Structure, New York 1966.

Dalton, G.W., Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W., Organizational structure and design, Homewood Illinois, 1970.

Fayol, H., General and industrial management, London 1949.

Greiner, L.E., Organizational Change and Development, ed. Dalton, G.W., Lawrence, P.R. & Greiner, L.E., Organizational Change and Development, Homewood Illinois 1970.

Gulick, L. & Urwick, L.F., Paper on the science of administration, New York 1937.

Hetman, F., The language of forecasting, Paris 1969.

Hutte, H., Sociatry of Work, State University of Groningen, Assen 1967. (Draft-stencil).

Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W., Developing organizations: Diagnosis and action, Massachusetts 1969.

Levitt, T., The Marketing Mode, New York 1969.

Likert, R., The Human Organization, New York 1968.

Linde, A. (m.fl.), Strategisk Planering, Stockholm 1971.

Mac Donald, Jr. M.B., Appraising the Market for New Industrial Products, Conference Proceeding series No 27, Marketing, June 1968.

Mooney, J.D., The principles of organization, New York 1939.

Nilsson, G.I., Företagsstrategier: En jämförelse mellan strategival inom några svenska branscher, Lund 1971.

Rice, A.K., The Enterprise and its Environment, London 1963.

Simon, H.A., Research for Choice, ed. Ewald, Jr. W.R., Environment and Policy, Indiana 1968.

Övriga referenser

Anward, J. och Olofsson, G., Claude Lévi-Strauss och strukturalismen, Kristianstad 1969.

Daier, K. & Rescher, N., Values and the Future, New York 1969.

Bennis, W.G., Benne, K.D. & Chin, R., The Planning of Change, New York 1969.

Brodin, K., Världsbild, doktrin och utrikespolitik, Intermediar 9, 1971.

Centralförbundet Folk och Försvar, Alternativa Framtider, Stockholm 1971.

Churchman, C.W., On the facility, felicity and morality of Measuring Social Change, Space Science Laboratory, Internal Working Paper No 120, August 1970.

Dalton, G.W. & Lawrence, P.R., Motivation and Control in Organization, Homewood Illinois 1971.

Dray, W., Laws and Explanation in History, Oxford 1957.

Hagen, E.E., The Economics of Development, Homewood Illinois 1968.

Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W., Organization and Environment, Homewood Illinois 1969.

Lévi-Strauss, C., The Scope of Anthropology, London 1967.

Perrow, C., The Analyses of Goals in Complex Organization, ed. Litterer, J.A., Organization II: Systems, Control and Adaptation, New York 1969.

Rhenman, E., Företaget och dess omvärld, Lund 1969.

Silverman, D., The Theory of Organization, London 1970.

ENGLISH SUMMARY

WITH

SOME METHODOLOGICAL CONCLUSIONS

by

Göran Nilsson

ENGLISH SUMMARY WITH SOME METHODOLOGICAL CONCLUSIONS

In the study described in the above report, I have used some research methods that are rather unusual in business economics. In the following summary I have therefore paid particular attention to methodological questions.

1. A Comparative Study of Strategy Choice in Some Swedish Companies

My aim in the first part of the report was to develop a theoretical frame of reference for use in explaining and forecasting the choice and development of strategy in business organizations. By the term "choice of strategy" I meant decisions about the kind of activities a company is to pursue and about the way in which it is to pursue them. By "development of strategy" I meant the successive strategy decisions subsequent to the initial choice.

In both written and spoken discussion in the field of business economics, the concept of "business strategies" has become increasingly common, but no theory has emerged to explain and forecast the choice and development of strategies. My study therefore assumed an explorative character, its main task was to develop concepts and decision rules for the choice of strategy in business enterprises. It seemed more important to try to formulate a decision model which could help decision makers in real situations to make better decisions, than to formulate an optimal decision model based on the assumption of the decision maker's complete rationality. I therefore geared my investigation firmly to the behavioral sciences.

Furthermore it seemed to me that a choice of strategy could not be explained as an isolated incident, without any insight into the particular organization's previous way of behaving. In as much as a company makes critical decisions, it comes to acquire a distinctive competence, which is usually irrevocable and therefore affects that company's future actions. My investigation consisted of a study of the chosen companies' past behavior.

My explanation of the choice and development of strategy has been given in the following dimensions (the various terms used below will be further explained in the following text):

Subject of the explanation	Explanation	Explanation Method
The company's primary goal or intention	The primary goal of business enterprises seems to be to expand, since organization members act in accordance with the power principle, i.e. so that their power to act increases.	The primary goals of an organization are those that require no decision; the explanation is derived from fundamental ideas about human nature, in other words from psychology.
The company's needs	It needs a mission, resources and security (i.e. some degree of certainty in its environment or some ability to control the environment), to be able to expand.	The explanation is derived by deduction from the company's primary goal or intention and from empirical studies geared to answering the question "why did the studied company act in a particular situation?"
A radically simplified decision model	Rules or guidelines which determine the action alternative, or strategy, to be followed in different situations. These situations are defined by the possibilities and obstacles to expansion and by certain fixed boundaries or barriers, together with the company's strength to overcome the obstacles and its resources in relation to the action alternatives.	The explanation is derived from empirical studies geared to answering the questions "why did the studied company have to act in a particular way?" and "how was it possible for the studied company to act in the way that it did?"

The explanations were based partly on historical data from two commercial banks, one brewery and one co-operative business enterprise, and partly on insights obtained by trying to put myself in the studied companies' situations. Such an approach enables the investigator to identify with the problems of a company and appraise its responses to them. In the present case I studied 1) historical material relating to the companies' past actions, 2) the explanations of these actions given in the official records, 3) fundamental ideas about the nature of human behavior and rules for company decision making put forward by other researchers (in the relevant literature) and 4) the behavior patterns and the distinctive competence which emerged from a study of the companies' development (their successive behavior).

The process which led to the simplified decision model was self-corrective. In the first calculation which I tried to match to an action failed to fit it, I sought evidence of complementary, and possibly quite new, decision rules in the company concerned which, once explicitly recognized, allowed me to construct a calculation embracing the whole action.

Once I had obtained a calculation fitting the action, the research could be discontinued. The rational explanation of any one action thus contains a certain degree of plausibility. And, since I have examined past decisions in companies representing different industries, may material includes a variety of actions in different situations, which should provide the decision model presented with a certain generality.

The plausibility of the model depends on the explanations in all the above dimensions. So that the results of my investigation can be understood by those interested in company choice of strategy, the explanations of the model (the frame of reference) has been presented first, so that the subsequent explanations of company behavior can be presented in terms of the frame of reference. Behavior in the companies was first described under the headings content of decisions, background to decisions, and effects of decisions. In my descriptions I have tried to use as much official source material as possible, from the founding of the various companies onwards. In a first analysis I classified the data as follows: stimuli and the perception of stimuli, evaluation of how stimuli affected company needs, choice of strategy, evaluation of the company's ability to fulfil its strategy, and the consequences of the decisions.

Lastly the decisions were defined in a description of the environment, a description of the strategy, and a description of the company. In these descriptions, the environment included possibilities for expansion, obstacles to expansion, and barriers; strategy included strategies for growth, for acquiring resources, and for acquiring security; finally, the company was described in terms of security in relation to environmental components (e.g. competitors) and of resources in relation to expansion possibilities and obstacles.

A model based on an explanation of a) why a company had to act in a certain way and b) how it was possible for it to act as it did, can provide a tool for both forecasting and control: it can act as a normative model in strategic decision making, and provide an instrument of control for directing company behavior.

In the report I also discussed the possibility of forecasting the order in which strategies are chosen (the successive choice or development of strategy). Here the concept of the fixed boundary or barrier has played a major role. Unlike obstacles, barriers are regarded as being impassable, and this applies to all the companies in a system, barriers represent the limits to company development within the system. Furthermore I have assumed that the companies in the system regard the barrier as something permanent. Legislation, for example, will probably be seen as a permanent factor. I constructed a finality model of the limits to the possible expansion of the two banks, and this provided first a subject for comparison with the other companies in my material, and secondly a basis for forecasting developments in other companies.

2. Organizational Planning: A Case Study

Methodologically speaking the models described in Part 1 of the above report were the result of an analysis approach. This means that the final step in the development of a theory - the setting up of hypotheses in operational terms for empirical testing - still remained. In the first part of the report nothing was said about any possibility of testing the models empirically, but in Part 2 I involved myself in a strategic decision situation, as consultant to a large business corporation. I wanted to find out how a company can predict when different situations (the possibilities for expansion, obstacles and barriers) are likely to arise or, to put it another way, how it can identify the situations described by the decision model in the actual realities surrounding it during the period affected by the consequences of the various action alternatives.

The problem was touched on in Part 1, where I summarized the changes which represented expansion possibilities, obstacles and barriers, and tried to explain how they had arisen. I concluded that they were the result either of action on the part of the companies themselves or of environmental changes such as cyclical fluctuations, population growth or technological development.

Thus the situation of a company during the period affected by the consequences of the action alternatives will depend on its own actions, on the flexibility and permanency of the necessary resources, and on changes in the environment. The company's ability to forecast changes in the environment will depend on the frequency and the systematic nature of the changes (how far they are actually open to forecasting) and on the extent to which they are open to control by the company.

In an introduction to Part 2 I described the scope of my investigation, and pointed out that companies in a relatively uncertain environment must acquire an organizational structure that enables them to perceive and adapt promptly to environmental changes. In other words they must command a rich variety of countermeasures to environmental change. Thus the most important features to identify in the company's situation were the degree of certainty in the environment and the degree of flexibility and permanency of the necessary resources. If it appeared that the company was operative in a stable environment,or was in a position to dominate its environment, then it could indentify its strategic decision situation, and use the simplified decision model as a tool in planning. But if it seemed to be operating in an unstable environment,or was not in a position to dominate its environment, it would have to approach the planning of its behavior in another way: the planning of the organizational structure would be the most important factor, since the company's requisite variety of possible action alternatives would depend upon it.

I have used the concepts of alternative planning and adaptive organizational structure to describe a suitable method of planning and a suitable organization structure for companies whose resources are of a lasting and somewhat inflexible nature. For companies whose resources are of short duration and greater flexibility, I suggested experimental activities and a matrix organization as a suitable planning method and a suitable organizational structure. I developed and applied a method for evaluating the certainty of the environment during the period affected by the resource situation. My aim, using a description of the company's past behavior, was to establish the degree of certainty in the environment, to establish how the company had planned its actions in the past, and to describe the way the company was organized. The next step, using an environmental analysis (interviews with major customers about changes in their situation and behavior, and about their relationship with the company), was to explain changes in the "certainty" and to suggest how the company's planning and organization should be designed in light of this.

Since large companies often operate in several different environments - different geographical markets, different product markets, different market segments - it also seemed necessary to try to find out how the company's organization was, and should be, structured. I distinguished here between the basic division, or structuring, into organizational units, and the internal structuring of the units themselves.

The general rules that are sometimes suggested for the basic structuring of company organization are of little practical value. Each company has to be structured according to what are the distinctive necessities for that particular company's profitability. But how we are to identify the feature that is distinctive or crucial, and which should thus provide the basis of subsequent orgnizational structuring, the literature does not tell us. In Part 2 above I have suggested a method for structuring organizations, where I have taken account of the crucial features of a company's way of transacting profitable business. In other words I try to identify the types of environment which may require different general rules for the transacting of profitable business, e.g. the competitive situation and marketing techniques. I also pointed out the desirability of trying to combine products fulfilling the same function on the market (i.e. being sold to the same customers) into a common unit in order to benefit from the advantages of scale.

3. Conclusions

It is my opinion that the study of a company's historical behavior is an effective means of identifying its distinctive competence (e.g. its way of achieving security) and thus in turn is of value in determining which features of the environment are the most important to analyse. My investigation seemed to indicate that this method could satisfactorily identify organizational problems. But, with regard to the actual solving of such problems, much research is still needed, especially into a formulation of principles for the basic organizational structuring of business enterprises. However, in solving the problems connected with the internal structuring of organizational units I was more successful. My findings about planning methods, and the structures suitable to them, also proved fruitful and are probably generally applicable.

I worked out a suggestion for the organizational structure of the large business corporation in which I acted as a consultant and, in the above report, I motivated this structure in such a way that the reader can evaluate its validity in light of his own experience. It is difficult to offer any other "proof" of the effectiveness of the method and the guidelines proposed. Thus the reader who is inexperienced in these matters cannot test my findings unless he first acquires some first-hand experience.

In conclusion I have pointed out that the method for evaluating changes in environmental "certainty" can also be used for identifying such changes in the system as may come to represent expansion possibilities, or obstacles or barriers.

Does the simplified decision model presented in the report provide a useful tool for strategic decision making? In my view the answer to this question is "Yes". Certain of its concepts were helpful in explaining the situation of the studied company and in solving some of its strategic problems. Symbiosis, for example, is a useful concept for present-day companies which are anxious to obtain resources for the elimination of threats, such as technological developments which might prove an obstacle to future expansion. Superior obstacles and barriers to market penetration or expansion possibilities will probably be important features in any description of the situation of present-day companies. For instance, a company which comes up against a superior obstacle such as stiff competition, should avoid a struggle likely to exhaust its resources and turn instead to some more favorable area. Or a company with resources that call for very longterm planning may well have good reason to look outside its present area and try to find adequate opportunities for expansion elsewhere. In both these cases the model of company development and the analysis of strategy choice provide a useful tool in the search for new growth strategies.

In Part 1 there were several examples of how a purely fortuitous circumstance, such as the interest of a business leader in some area outside his company's normal range, led to the perception of, and insights into, new possibilities for expansion. Companies which live in uncertain environments have every reason to indulge in experimental activities, with a view to this sort of eye-opening experience, which is necessary if future possibilities of expansion are to be transformed into profitable business. In this connection it could be important to understand how companies have, in an unplanned way, perceived and realized expansion posibilities in the past.

Thus it seems to me that the models for the choice and development of strategy have been of some help in strategic decision making, and this is in my opinion the most important criterion for evaluating their validity.